

UNSERE MISSION

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

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

INHALTSVERZEICHNIS**GESCHÄFTSÜBERSICHT**

Kennzahlen im Überblick	2
Brief von Daniel Vasella	5
Pharmaceuticals	14
Vaccines and Diagnostics	34
Sandoz	42
Consumer Health	52

CORPORATE CITIZENSHIP

Einleitung	60
Engagement für die Patienten	71
Mitarbeitenden und Gemeinschaften verpflichtet	81
Der Umwelt verpflichtet	89
Unternehmensethik	96
Independent Assurance Report	101

CORPORATE GOVERNANCE

Corporate Governance	103
Verwaltungsrat	118
Geschäftsleitung	124

ENTSCHÄDIGUNGSBERICHT

Entschädigungsbericht	128
-----------------------	-----

**FINANZBERICHT DER
NOVARTIS GRUPPE 2007**

Inhaltsverzeichnis	141
Operativer & finanzieller Lagebericht	144
Dividendenpolitik und Angaben zu den Aktien	175
Novartis Konzernrechnung	178
Jahresrechnung der Novartis AG	244
Fotoreferenzen	252
Termine für die finanzielle Berichterstattung 2008	256
Kontaktinformationen	256

KONZERN

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

Novartis ist jetzt vollständig auf Wachstumsbereiche des Gesundheitssektors ausgerichtet und verfügt über ein diversifiziertes Portfolio, um diese Bedürfnisse so gut wie möglich zu erfüllen – mit innovativen Arzneimitteln, kostengünstigen Generika, Impfstoffen und Diagnostika zur Vorbeugung von Erkrankungen sowie Consumer-Health-Produkten.

KENNZAHLEN IM ÜBERBLICK

KENNZAHLEN

(in Mio. USD, sofern nicht anders angegeben)

	2007	2006
Nettoumsatz Total Konzern	39 800	37 020
Fortzuführende Geschäftsbereiche ¹		
- Nettoumsatz	38 072	34 393
- Operatives Ergebnis unter Ausschluss von Rückstellungen für Umweltsanierungen und Restrukturierungen ²	7 815	7 642
- Nettoumsatzrendite ² (%)	20,5	22,2
- Operatives Ergebnis	6 781	7 642
- Reingewinn	6 540	6 825
Reingewinn – aufgegebene Geschäftsbereiche	5 428	377
Reingewinn – Total Konzern	11 968	7 202
Gewinn pro Aktie (unverwässert) ³		
- Fortzuführende Geschäftsbereiche ¹	2,81	2,90
- Total Konzern	5,15	3,06
F&E – Investitionen ¹	6 430	5 321
In % des Nettoumsatzes ¹	16,9	15,5
Anzahl Mitarbeitende (in Vollzeitstellen ^{1,4})	98 200	94 241

AKTIENINFORMATIONEN

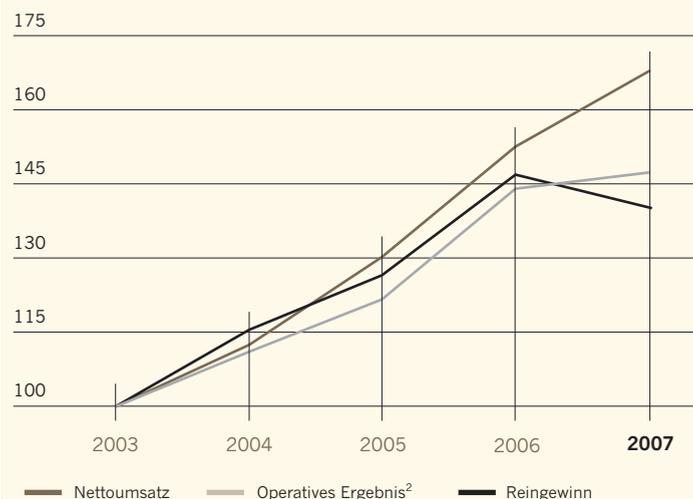
	2007	2006
Durchschnittliche Eigenkapitalrendite (%)	26,4	19,3
Free Cash Flow ¹	3 761	4 045
Geldfluss aus betrieblicher Tätigkeit pro Aktie ^{1,3} (USD)	3,97	3,54
ADS Jahresendkurs (USD)	54,31	57,44
Aktie Jahresendkurs (CHF)	62,10	70,25
Dividendenausschüttung ⁵ (CHF)	1,60	1,35
Ausschüttungsquote in % des Reingewinns der fortzuführenden Geschäftsbereiche	49	38

¹ Aufgegebene Geschäftsbereiche von Consumer Health ausgenommen

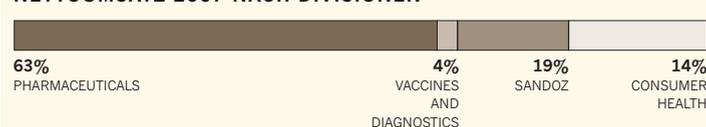
² Im Jahr 2007 unter Ausschluss von Konzernrückstellungen von USD 590 Millionen für Umweltsanierungen und USD 444 Millionen für die „Forward“-Initiative

NETTOUMSATZ, OPERATIVES ERGEBNIS² UND REINGEWINN AUS FORTZUFÜHRENDEN GESCHÄFTSBEREICHEN¹

(Index: 2003 = 100%)



NETTOUMSATZ 2007 NACH DIVISIONEN¹



OPERATIVES ERGEBNIS 2007 NACH DIVISIONEN¹



³ Durchschnittliche Anzahl der ausstehenden Aktien im Jahr 2007:

2 317,5 Millionen (2006: 2 345,2 Millionen)

⁴ Vollzeitstellenäquivalent

⁵ Vorgeschlagene Dividende für 2007

NACHRICHTEN 2007

KONZERN

Die Rekordergebnisse des Jahres 2007 unterstreichen die Vorteile des strategischen Gesundheitsportfolios. Der Gesamtnettoumsatz des Konzerns steigt um 8% (+3% in lokalen Währungen) auf USD 39,8 Milliarden. Der Reingewinn erreicht USD 12,0 Milliarden. Die Ergebnisse beinhalten Beiträge der Geschäftseinheiten Medical Nutrition und Gerber bis zu deren Veräusserung 2007 sowie einen Desinvestitionsgewinn von USD 5,2 Milliarden nach Steuern. Dank der kräftigen Unterstützung – insbesondere von Sandoz und Vaccines and Diagnostics – steigt der Nettoumsatz der fortzuführenden, ausschliesslich auf den Gesundheitsbereich ausgerichteten Geschäftsbereiche um 11% (+6% in lokalen Währungen) auf USD 38,1 Milliarden. Der Rückgang des operativen Ergebnisses beruht auf der rückläufigen Entwicklung des Pharmageschäfts in den USA sowie erheblichen Aufwendungen von rund USD 1 Milliarde zur Erhöhung der Konzernrückstellungen für Umweltsanierungen und für die Initiative „Forward“ zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit.

PHARMACEUTICALS

In Europa, Lateinamerika und wichtigen Wachstumsmärkten werden zweistellige Zuwächse erzielt, wobei viele der Spitzenprodukte ihre führenden Positionen stärken können. Der Nettoumsatz steigt um 6% (+2% in lokalen Währungen) auf USD 24,0 Milliarden. Konkurrenz durch Generika und der Verkaufsstopp von *Zelnorm* beeinträchtigen das Geschäft in den USA. Der Rückgang des operativen Ergebnisses beruht auf den Einbussen in den USA, erheblichen Aufwendungen und beträchtlichen Investitionen in neue Produkte und die Pipeline.

VACCINES AND DIAGNOSTICS

Der Nettoumsatz steigt auf USD 1,5 Milliarden. Wichtige Wachstumsträger sind Impfstoffe gegen durch Zecken übertragene Enzephalitis, Kinderkrankheiten und saisonale Grippe sowie Nukleinsäuretests zur Untersuchung von Blutproben. Die Entwicklung von Meningitis-Impfstoffen macht Fortschritte und nähert sich ersten Zulassungsanträgen.

SANDOZ

Mit einem Nettoumsatzwachstum von 20% (+13% in lokalen Währungen) auf USD 7,2 Milliarden sorgt die dynamische Performance – insbesondere in den USA und Osteuropa – für eine inkrementelle Steigerung des Nettoumsatzes um USD 1 Milliarde. Schwierig herzustellende Generika bieten einen Wettbewerbsvorteil. Unterstützt durch Produktivitätsgewinne wächst das operative Ergebnis deutlich schneller als der Nettoumsatz.

CONSUMER HEALTH

Dank der Ausrichtung auf strategische Marken, neue Produkte und geografische Expansion erzielen die Geschäftseinheiten OTC und Animal Health zweistellige Wachstumsraten und verhelfen der Division zu einer soliden Expansion. CIBA Vision wächst dank verbesserter Verfügbarkeit der Produkte.

PIPELINE

Novartis erhält in den USA und in Europa 15 wichtige Zulassungsgenehmigungen für neue pharmazeutische Produkte. Mit 140 Projekten in der klinischen Entwicklung ist die Pipeline von Novartis hoch angesehen. Viele der Arzneimittelkandidaten besitzen das Potenzial, ihre jeweilige Kategorie anzuführen und neue Behandlungsstandards zu setzen.

FORSCHUNG

Die Einheit Novartis Biologics wird gegründet, um Forschung und Entwicklung im Bereich der Biologika voranzutreiben, die 25% der vorklinischen Forschungspipeline von Novartis ausmachen. Viele Projekte der Novartis Institutes for BioMedical Research machen rapide Fortschritte.

CORPORATE CITIZENSHIP

Mit Programmen, die den Zugang zu medizinischer Versorgung verbessern sollen, erreicht Novartis im Jahr 2007 66 Millionen bedürftige Patienten und wendet dafür USD 937 Millionen auf.

DIVIDENDE

Für 2007 wird eine Erhöhung der Dividende um 19% auf CHF 1,60 pro Aktie vorgeschlagen – dies entspricht einer Ausschüttungsquote von 49% des Reingewinns aus fortzuführenden Geschäftsbereichen.





DR. DANIEL VASELLA

LIEBE AKTIONÄRIN, LIEBER AKTIONÄR

Es freut mich, Ihnen auch in unserem zwölften Geschäftsjahr trotz eines schwierigen Umfelds für die Division Pharmaceuticals, die neben Erfolgen auch Enttäuschungen erlebte, über ein neues Rekordergebnis berichten zu dürfen.

2007 haben wir unsere strategische Fokussierung auf den Gesundheitsbereich mit der Veräusserung von Medical Nutrition und Gerber mit einem Gewinn nach Steuern von USD 5,2 Milliarden erfolgreich abgeschlossen. Der Reingewinn des Konzerns steigerte sich infolgedessen um 66% auf USD 12 Milliarden.

Wegen des Verkaufs des klinischen Ernährungsgeschäftes und von Gerber sowie eines Einmalaufwands von über USD 1 Milliarde für Umweltsanierungsmaßnahmen und Restrukturierungen sind diese Zahlen mit dem Vorjahr nur bedingt vergleichbar. Daher werde ich die fortzuführenden Geschäftsbereiche in den Mittelpunkt stellen:

- Der Nettoumsatz des Konzerns aus den fortzuführenden Geschäftsbereichen stieg um 11% (+6% in lokalen Währungen) auf USD 38,1 Milliarden.
- Das operative Ergebnis des Konzerns aus den fortzuführenden Geschäftsbereichen verbesserte sich um 2% auf USD 7,8 Milliarden – unter Ausschluss der erwähnten Einmalgewinne und -rückstellungen.
- Der Gewinn pro Aktie (EPS) stieg auf USD 5,15 (+68%) resp. USD 3,15 (+9%) für das fortzuführende Geschäft unter Ausschluss der Einmalgewinne und -rückstellungen.
- Der freie Mittelfluss erreichte für fortzuführende Geschäfte USD 3,8 Milliarden.

Alle Divisionen trugen zur Steigerung des Nettoumsatzes der fortzuführenden Geschäftsbereiche des Konzerns bei. Die Ergebnisse waren jedoch von einer relativ schwachen Performance der Division Pharmaceuticals beeinträchtigt, die in starkem Kontrast zu den

ausgezeichneten Ergebnissen der Divisionen Vaccines and Diagnostics und Sandoz stehen. Auch die Division Consumer Health hat deutlich zugelegt.

Die Division Pharmaceuticals hat, wie schon erwähnt, kein reibungsloses Jahr hinter sich. Dabei darf jedoch nicht unerwähnt bleiben, dass sie trotz des schwierigen Umfelds durchaus erfreuliche Resultate geliefert hat, auch wenn diese natürlich weniger schlagzeilenträchtig waren als die Misserfolge. So konnten wir in Europa, Lateinamerika und den wichtigsten Wachstumsmärkten ein zweistelliges Wachstum verzeichnen, und auch die Bereiche Onkologie und Neurologie erzielten zweistellige Zuwachsraten. Zudem behaupteten viele der zehn umsatzstärksten Marken, allen voran *Glivec* zur Behandlung der chronisch myeloischen Leukämie und der Blutdrucksenker *Diovan*, ihre Führungspositionen in ihren jeweiligen Therapiegebieten. In den USA ging der Umsatz hingegen deutlich zurück, bedingt durch die Aussetzung des Verkaufs von *Zelnorm* im März und durch teilweise unvorhersehbare Generikakonkurrenz für *Lotrel*, *Lamisil*, *Trileptal* und *Famvir*. Diese fünf Produkte hatten in den USA 2006 einen Umsatz von rund USD 3 Milliarden erwirtschaftet. Diese Rückschläge im amerikanischen Markt bedeuten für uns einen Verlust von über 10% der weltweiten Umsätze, die Pharmaceuticals im Vorjahr verbuchen konnte. Erschwerend kommen die verzögerte Zulassung von *Galvus* in den USA und die verweigerte Zulassung von *Prexige* in den USA hinzu.

Zugleich erarbeiteten unsere anderen Divisionen sehr gute Resultate.

Unsere Division **Vaccines and Diagnostics** erlebte 2007 ein rasantes Wachstum. Die wichtigsten Wachstumsfaktoren waren verstärkte Lieferungen von Grippeimpfstoffen in die USA, von Vakzinen gegen Frühsommer-Meningoenzephalitis und von Impfstoffen für Kinder. Die Produkte-Pipeline machte signifikante Fortschritte, nicht zuletzt durch die strategische Allianz mit dem Impfstoffproduzenten Intercell, der uns den Zugang zu einigen viel versprechenden Projekten sichert.

Die Generikadivision **Sandoz** verzeichnete ebenfalls eine dynamische Umsatzentwicklung und legte besonders in den USA zu. Auch mehrere vor kurzem eingeführte, schwierig herzustellende Generika trugen zum kräftigen Wachstum bei und verleihen Sandoz einen kompetitiven Vorteil. Das operative Ergebnis der Division verbesserte sich deutlich schneller als der Nettoumsatz und profitierte dabei von anhaltenden Volumen- und Effizienzsteigerungen.

Auch die Division **Consumer Health** erzielte ein gutes Ergebnis. Die Geschäftseinheiten OTC (rezeptfreie Medikamente) und Animal Health erwirtschafteten dank der Konzentration auf strategische Marken, der Einführung neuer Produkte sowie der Expansion in den Wachstumsmärkten und in Japan attraktive Zuwächse. Die Geschäftseinheit CIBA Vision konnte den Nettoumsatz und besonders den operativen Gewinn steigern, da die Kontaktlinsenslieferungen in diesem Jahr nach Produktengpässen wieder aufgenommen wurden. Trotz erheblicher Zusatzinvestitionen in Forschung und Entwicklung konnte die Profitabilität weiter gesteigert werden.

Unser insgesamt gutes Resultat in einem ausgesprochen schwierigen Umfeld bestätigt uns, dass wir mit unserer strategischen Weichenstellung richtig liegen. 2007 hat uns eindrücklich vor Augen geführt, dass unsere Strategie der fokussierten Diversifikation von Vorteil ist. Diese erlaubt es uns, mit unseren Geschäftsaktivitäten dort präsent zu sein, wo der Gesundheitsmarkt wächst und einseitige Risiken, wie z. B. eine Abhängigkeit von staatlich festgelegten Medikamentenpreisen oder Registrierungsbehörden, zu vermeiden.

Trotz des schwierigen Umfelds verspricht die Zukunft der Gesundheitsbranche weiterhin robustes Wachstum. Die Nachfrage nach medizinischen Leistungen und Medikamenten wird vor allem durch folgende Faktoren in die Höhe getrieben:

- An erster Stelle steht das **Älterwerden der Bevölkerung**. Mit zunehmendem Alter steigt auch die Häufigkeit von chronischen und degenerativen Krankheiten, wie

Arthrose, Bluthochdruck, Krebs und natürlich Demenz. So leiden 80% der über 80-Jährigen an einer Krankheit und über 60% an zwei oder mehreren Krankheiten. Das Eintreten der geburtenstarken „Babyboomer“-Generation ins Rentenalter – 2007 wurde in den USA der erste Vertreter dieser Alterskohorte pensioniert – wird diese Entwicklung noch akzentuieren.

- Auch in der jüngeren Bevölkerung zeigen sich **gesundheitsrelevante gesellschaftliche Veränderungen**. Veränderte Ernährungsgewohnheiten und mangelnde körperliche Aktivität entfalten ihre Wirkung: So steigt die Zahl der Menschen mit Übergewicht nicht nur in den USA stetig an. Auch in Europa und den aufstrebenden Industrienationen macht sich diese Entwicklung mit all ihren negativen Folgen wie kardiovaskulären Krankheiten und Diabetes zunehmend bemerkbar. Zusätzlich führen Umweltschäden zu häufigeren Krebs- und Lungenkrankheiten.
- Als Treiber der Nachfrage wirkt auch **das starke Wirtschaftswachstum in bevölkerungsreichen Emerging Markets** wie China, Indien und Russland, in denen in den letzten Jahren kaufkräftige und schnell expandierende Mittelschichten entstanden sind, die höhere Ansprüche an das Gesundheitswesen stellen.
- Schliesslich gibt es immer wieder **neue Erkenntnisse und technologische Entwicklungen**, welche die Entwicklung von innovativen Medikamenten für Patienten ermöglichen, die an bisher unbehandelbaren Krankheiten leiden.

Diesen Entwicklungen, die für eine steigende Nachfrage nach unseren Produkten verantwortlich sind, stehen Faktoren gegenüber, die für uns Herausforderungen darstellen:

- **Erhöhter Kostendruck:** Die politischen Widerstände gegen hochpreisliche Medikamente dürften im Rahmen steigender Gesundheitskosten weltweit an Vehemenz zunehmen. Auch die Ärzteschaft, die Apotheken und die Spitäler werden dem politi-

schen Druck nicht entrichten, er trifft jedoch besonders die Pharmaindustrie, die als sicht- und greifbarer Akteur im Gesundheitssystem leicht zum Sündenbock werden kann.

- **Aushöhlung des Patentrechts:** Unsere Branche sieht sich neuerdings mit einem aggressiven Verhalten bestimmter Generikahersteller konfrontiert, die generische Kopien bereits vor dem Ablauf von Patenten auf den Markt bringen, weil sie diese für anfechtbar halten, und in manchen Fällen haben die Gerichte bisher dieses Tun nicht unterbunden.
- **Wachsendes Misstrauen:** Die Pharmaindustrie sieht sich seit einiger Zeit mit einer neuen konservativen Haltung der amerikanischen Gesundheitsbehörde FDA konfrontiert, die ihrerseits auf öffentliche Kritik reagiert. Dieser Konservatismus zeichnet sich durch die Forderung nach ständig wachsenden Datenmengen aus, mittels derer ein beispielloses Mass an Sicherheit garantiert werden soll. Diese Haltung ist langfristig dem medizinischen Fortschritt abträglich, weil es Medikamente, die bei allen Patienten gänzlich frei sind von Nebenwirkungen, nicht geben kann und die Abwägung von Nutzen und Risiko einer Behandlung letztlich individuell vom Arzt und seinem Patienten getroffen werden sollte.

Eine Strategie, die diese sich teils überlagern, teils sich widerstrebenden Entwicklungen ignoriert, ist schon mittelfristig zum Scheitern verurteilt. Wir sind daher überzeugt, dass unser risikodiversifiziertes, aber gleichzeitig auf Wachstumsbereiche im Gesundheitsmarkt fokussiertes Portfolio uns für die Zukunft ideal positioniert. Diese Strategie haben wir auch im vergangenen Jahr konsequent vorangetrieben, indem wir nach dem Kauf von Chiron im Jahr 2006 die Veräusserung des Ernährungsgeschäftes im vergangenen Jahr abgeschlossen haben.

Letztlich entscheidend bleibt unsere Innovationskraft. Und diesbezüglich sieht die Bilanz des letzten Jahres erfreulich aus. Natürlich

bedeutete insbesondere die verzögerte Zulassung von *Galvus* eine Enttäuschung, aber ich möchte auch daran erinnern, dass wir insgesamt mit unseren Zulassungsanträgen im letzten Jahr sehr erfolgreich waren. Novartis hat in den USA sechs und in der EU neun positive Behördenentscheidungen erlangt (insgesamt wurden also 15 von insgesamt 17 Zulassungsanträgen positiv entschieden). Dazu gehören die Zulassungen von *Rasilez/Tekturna* und *Exforge* (Bluthochdruck), *Exelon* Pflaster (Alzheimerkrankheit) sowie von *Aclasta/Reclast* (Osteoporose) in den USA und Europa. Ausserdem wurden *Lucentis* („feuchte“ altersbedingte Makuladegeneration) und *Sebivo/Tyzeka* (Hepatitis B) in Europa zugelassen. Im dritten Quartal genehmigten die EU-Behörden zudem die Zulassung von *Galvus* als neue orale Behandlungsoption für Patienten mit Typ-2-Diabetes. Ende 2007 erfolgte sowohl die US- wie auch die EU-Zulassung von *Tasigna*, einem Medikament für Patienten mit chronisch-myeloischer Leukämie, die nicht auf *Glivec/Gleevec* ansprechen.

Wir verfügen anerkannterweise über eine der attraktivsten Produkte-Pipelines der Branche. Die Forschung und Entwicklung von Novartis konzentriert sich insbesondere auf Herz-Kreislauf- und Stoffwechselerkrankungen, Onkologie und Neurologie sowie Atemwegs- und Infektionserkrankungen. Unser Portfolio umfasst heute 140 Projekte in der klinischen Entwicklung, mehr als je zuvor. Die Vorbereitungen für die Zulassungsanträge mehrerer Wirkstoffe, die sich derzeit im Spätstadium der Entwicklung befinden, verlaufen nach Plan. Dazu zählen **FTY720** (multiple Sklerose), **QAB149** (Atemwegserkrankungen), **RAD001** (Krebs), **ACZ885** (Muckle-Wells-Syndrom) und **SOM230** (Cushing-Syndrom).

Auch in unseren Divisionen Sandoz und Vaccines and Diagnostics können wir Durchbrüche verzeichnen:

Durch die Verbesserung von Innovation und Produktivität stärkte Sandoz ihre Führungsposition bei den schwierig herzustellenden Generika. Die EU-Zulassungsbehörde hat sich im letzten Jahr für die Genehmigung von Epoetin alfa ausgesprochen – ein weiterer Meilenstein

nach der Aufsehen erregenden US-Zulassung für *Omnitrope* (Wachstumshormon), das erste Follow-on-Generikum eines rekombinanten, biotechnologisch hergestellten Arzneimittels, im letzten Jahr. Epoetin alfa könnte als hochqualitatives und doch kostengünstiges Biogenerikum theoretisch rund 250 000 Patienten in Europa zugutekommen.

Vaccines and Diagnostics gelang es, 2007 die EU-Zulassung für den Pandemie-Grippeimpfstoff *Focetria* zu erhalten. Auch der Zellkultur-Grippeimpfstoff *Optaflu* erhielt von der EU-Zulassungsbehörde eine positive Beurteilung. Damit nimmt Novartis eine Spitzenposition bei der Einführung der Zellkulturherstellung ein – der ersten, grossen Innovation in der Grippeimpfstoffherstellung seit mehr als 50 Jahren.

Innovationsfähigkeit ist unsere Kernkompetenz – nicht nur bei der Entwicklung neuer Substanzen, sondern auch im Bezug auf Prozesse und Herangehensweisen. So reagiert Novartis mit der 2007 beschlossenen Schaffung einer neuen Entwicklungsabteilung, „Biologics“, auf die zunehmende Anzahl von therapeutisch wirksamen Proteinen, welche von unserer Forschungsabteilung entdeckt werden. Die neue Abteilung hat zum Ziel, alle im Hinblick auf Biologika relevanten Kernkompetenzen in unserem Unternehmen zu bündeln.

In unsicheren Zeiten braucht es besonderen Mut, um den eigenen Weg zu gehen, statt ständig ängstlich auf die Konkurrenz zu schießen. Novartis hat eine Position und steht zu ihr, auch wenn dies nicht immer grandiose Popularitätswerte generiert. Der verbreitete Hang zum Gruppendenken, welcher gelegentlich mit durchaus sinnvollem „Benchmarking“ verwechselt wird, führt letztlich alle Akteure in die Irre. Am Ende bringt keiner mehr den Mut auf, die Situation vorurteilslos zu betrachten, eigene Schlüsse zu ziehen und auch die Verantwortung für diese zu übernehmen.

Dieser Eigenständigkeit, die einen der grundlegenden Werte unserer Unternehmenskultur darstellt, sind wir auch verpflichtet, wenn es um die gesellschaftlichen und politischen Debatten geht, von deren Resultaten letztlich

auch unsere Industrie, vor allem aber das Wohl der Patienten abhängen. So gilt es scharf zu unterscheiden zwischen legitimen Kostenüberlegungen und einer Haltung, die zwar mit dem Kostenargument operiert, im Kern jedoch schlicht innovationsfeindlich ist.

Es besteht kein Zweifel daran, dass der Preisdruck eine Realität ist, auf die wir uns einstellen müssen. Angesichts der demographischen Situation kommt man nicht umhin, für das Ansinnen, die Gesundheitskosten zu senken, grundsätzlich ein gewisses Verständnis aufzubringen. Aber es gibt eine rote Linie; falls diese überschritten wird, werden die Anreizstrukturen für Innovation gefährdet. Das wäre eine dramatische Entwicklung für unsere Gesellschaften, die den medizinischen Fortschritt – eine ihrer grössten historischen Leistungen überhaupt – langfristig massiv schwächen würde. Fortschritt ist nur möglich, wenn ein gesellschaftliches Klima der Wertschätzung von Innovationen herrscht. Ich halte die besagte rote Linie zur Innovationsfeindlichkeit für überschritten, wenn eine Haltung mehrheitsfähig wird, welche die Tatsache, dass die Bevölkerungen der industrialisierten Länder die gesündesten Bevölkerungen in der Menschheitsgeschichte sind, als selbstverständlich hinnimmt. Und die mit der gleichen Selbstverständlichkeit von der Industrie bahnbrechende Innovationen erwartet, die keine Nebenwirkungen haben dürfen und möglichst auch noch zu Minimalpreisen abgegeben werden sollen.

Gerade alternde Gesellschaften können sich eine solch undurchdachte Haltung zu Innovationen und den sie ermöglichenden politischen Voraussetzungen gar nicht leisten. Im Gegenteil: Alternde Gesellschaften müssen besonders innovationsfreundlich sein. Eines der drängendsten gesellschaftlichen Probleme in unseren wichtigsten Märkten sind die Gesundheits- und Pflegekosten, die letztlich nur durch Innovation vernünftig angegangen werden können, wenn man eine Rationierung vermeiden will. Nur ein besonders eindrückliches Beispiel: Durch die längere Lebenserwartung nimmt die Zahl der Alzheimer-Kranken stark zu. Falls wir keine effektive Behandlung finden, werden sich die Pflegekosten schon

bald in unbezahlbare Höhen schrauben. Bereits heute belasten die rund fünf Millionen Alzheimer-Kranken in den USA das Gesundheitsbudget mit rund USD 150 Milliarden im Jahr. Schätzungen zufolge wird die Anzahl von Alzheimer-Patienten 2025 unvorstellbare 100 Millionen betragen.

Die betroffenen Gesellschaften müssten daher eigentlich alles unternehmen, um Forschung auf diesem Gebiet lohnend und damit für Unternehmen attraktiv zu gestalten. Das ist zwar eine kontraintuitive Sparmassnahme, aber langfristig doch die einzige, die funktioniert.

Eine weitere Entwicklung, die einer vitalen Innovationskultur entgegensteht, ist die um sich greifende Aversion gegen jedes denkbare Risiko. Auch diese Entwicklung hat vielfältige gesellschaftliche Ursachen, manifestiert sich aber nicht zuletzt im Umgang mit unseren Produkten. Um es deutlich zu sagen: Es gibt keine Medikamente, die bei allen Patienten gänzlich frei von Nebenwirkungen sind. Natürlich stellt diese Tatsache die Betroffenen – seien es Ärzte, seien es Patienten – vor ein Dilemma. Auch ich selber war in den Jahren, als ich als Spitalarzt arbeitete, täglich mit diesem Dilemma konfrontiert. Aber es gehört meiner Auffassung nach zu den ärztlichen Kernkompetenzen, Verantwortung für Entschiede zu übernehmen. Wenn diese – wie es derzeit vor allem in den USA der Fall ist – immer mehr von Behörden übernommen wird, steuern wir in unserer Gesundheitspolitik auf einen bevormundenden Staat zu, der wichtigen Akteuren wie der Pharmaindustrie und den Ärzten mit Misstrauen begegnet, statt sie als Partner ernst zu nehmen. Das ist eine Entwicklung, die in seltsamem Kontrast steht zu der allgegenwärtigen Forderung nach mehr Eigenverantwortung von Wirtschaft und Bürgern und einer entsprechend zurückhaltenden Rolle des Staates. Strenge Kontrollen sind richtig und wichtig – darüber kann es keine Meinungsverschiedenheiten geben. Aber eine Haltung der Überängstlichkeit wird den medizinischen Fortschritt langfristig verlangsamen und schwächen – eine Entwicklung, unter der die ganze Gesellschaft zu leiden hätte.

Die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung ist bei Novartis ein unverrückbarer Wert, der nicht an den Geschäftszyklus gekoppelt ist – dafür ist das, was wir im Rahmen unserer „Corporate Citizenship“ tun, von grosser Bedeutung. So haben wir im Rahmen unserer „Access-to-medicine“-Programme im vergangenen Jahr Medikamente an 66 Millionen arme Patienten im Wert von rund USD 937 Millionen abgegeben – rund 2,5% unseres Umsatzes.

Wichtige Novartis Initiativen fokussieren auf vernachlässigte Krankheiten, vor allem Malaria, Lepra, Denguefieber und therapieresistente Tuberkulose. Im Jahr 2007 ermöglichte Novartis in mehr als 40 afrikanischen Ländern rund 66 Millionen Behandlungen mit unserem Malaria-Medikament *Coartem*, welches wir unter dem Selbstkostenpreis abgeben. Dadurch konnten schätzungsweise 200 000 Menschenleben gerettet werden, bei denen es sich in der Mehrzahl um Kinder handelte. Zudem haben wir 2007 die Produktion von *Coartem* auf 100 Millionen Behandlungen im Jahr gesteigert.

Ich will hier für einmal nicht nur von Novartis reden: Unsere Industrie als Ganzes hat in den kommerziell wenig interessanten Entwicklungsländern zwischen 2000 und 2006 impo- sante 1,3 Milliarden gesundheitsrelevante Interventionen im Wert von vielen Milliarden Dollar getätigt – von Medikamentenabgabe über Impfungen bis zu Aufklärungskampagnen.

Von überragender Wichtigkeit ist für ein global tätiges Unternehmen wie Novartis, dass wir die besten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus aller Welt für uns gewinnen können und dass diese sich in unserem Unternehmen gut aufgehoben und anerkannt fühlen. Chancengleichheit, Fairness und gegenseitiger Respekt sind eine *Conditio sine qua non* in einer Welt, die wirtschaftlich Tag für Tag stärker zusammenwächst. Das Ziel, eine ebenso vielfältige wie talentierte Belegschaft aufzubauen, wird vom neu geschaffenen Diversity and Inclusion Advisory Council (DIAC) unterstützt, der sich aus neun Mitgliedern mit unterschiedlichem kulturellem, ethnischem

und sozialem Hintergrund zusammensetzt. Der DIAC wird uns dabei helfen, die Wettbewerbskraft des Unternehmens weiter zu stärken, indem er unsere Sensibilität bei Integrationsfragen stärkt – nicht nur im Bezug auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern auch im Bezug auf Patienten und andere Interessengruppen. Ich habe die Arbeit des DIAC selber mitverfolgt und bin vom Engagement und von der Kompetenz seiner Mitglieder stark beeindruckt.

Novartis hat sich auch dem Ziel der Nachhaltigkeit verschrieben, nicht zuletzt, was den Umweltschutz betrifft – und dies nicht erst, seit das Thema (wieder) in aller Munde ist, sondern schon vor Jahren, als unser Unternehmen als eines der ersten den Global Compact der UNO unterzeichnete. Der schonende Umgang mit Energie und anderen Ressourcen ist ein Teil der Novartis Unternehmenskultur. Vor drei Jahren nahm Novartis die freiwillige Verpflichtung auf sich, die Emission von Treibhausgasen an ihren Standorten auf das im Kyoto-Protokoll vorgesehene Niveau zu senken. Die Verbesserungen im Bereich der Energieeffizienz haben bis heute die Erwartungen übertrifft. Natürlich nimmt Nachhaltigkeit auch beim Novartis Campus eine prominente Stelle ein. Unser Ziel ist es, die Gebäude des Campus mit erneuerbarer Energie zu versorgen und den CO₂-Ausstoss mittelfristig zu beseitigen. Auch was unsere weltweite Fahrzeugflotte angeht, verfolgen wir klare Ziele: Die CO₂-Emissionen sollen bis 2010 um 10% reduziert werden, indem Fahrzeuge mit Hybrid-Benzin-Motoren bzw. Dieselmotoren mit Mikropartikelfiltern ersetzt werden.

Es freut mich, dass unser Engagement für Nachhaltigkeit in all ihren Formen im letzten Jahr gewürdigt wurde, indem wir im Dow Jones Sustainability Index, der Unternehmen nach wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Gesichtspunkten bewertet, als führendes Unternehmen ausgezeichnet wurden.

Dieses Engagement im Bereich „Corporate Citizenship“ wäre – wie überhaupt die Erfolgsgeschichte von Novartis – ohne unsere konsequente Leistungs- und Ergebnisorientierung nicht möglich gewesen. Zu diesen

Werten gehört auch, dass wir eher problematische Phasen stets als Gelegenheit wahrgenommen haben, um unsere Arbeitsweise zu prüfen und über mögliche Verbesserungen nachzudenken. Die Veränderungen, die wir in der zweiten Jahreshälfte 2007 beschlossen haben, betreffen die Bereiche Innovation, Effizienz und Führung. Zwei Initiativen sollen uns helfen, die definierten Ziele zügig zu erreichen:

- Das Projekt „Step-up“ soll die Effektivität der Arzneimittelentwicklung verbessern: Wir wollen die Projektteams stärken, die Entscheidungsfindung unter der Leitung erfahrener Kolleginnen und Kollegen auf der Franchise-Ebene integrieren sowie die Entwicklungsprozesse vereinfachen.
- Eine konzernübergreifende Initiative namens „Forward“ wurde mit dem Ziel ins Leben gerufen, unsere Strukturen zu vereinfachen, unsere Entscheidungsprozesse zu beschleunigen und zu dezentralisieren und gleichzeitig unsere Produktivität zu steigern. Obwohl wir nach den aktuellen Mitarbeiterumfragen praktisch bei allen Aspekten besser abschneiden als vergleichbare Unternehmen, waren viele der Befragten der Ansicht, dass unsere Organisation zu komplex sei und von einer Vereinfachung nur profitieren könne. Angesichts dieser Tatsache haben wir die Gelegenheit ergriffen, um unsere Organisation straffer zu gestalten und unsere Arbeitsprozesse grundlegend neu zu gestalten.

Mit Veränderungen umzugehen, ist nie leicht, besonders nicht, wenn davon Arbeitsstellen betroffen sind. Letztlich wäre es jedoch fatal, die Augen zu schliessen und die gewichtigen Veränderungen im Marktumfeld zu ignorieren. Nur dank eines proaktiven Vorgehens kann die Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens erhalten bleiben.

Wir haben letztes Jahr auch einige Veränderungen in der Führungsstruktur beschlossen, um die Führungserfahrung zu verbreitern und dem Geschäft einen neuen Impetus zu verleihen. Joseph Jimenez, bis dahin Leiter Consumer Health, übernahm die Führung

der Division Pharmaceuticals. Den Vorsitz bei Consumer Health übernahm seinerseits Thomas Ebeling, bis dahin Leiter von Pharmaceuticals.

Als Aktionär interessiert Sie natürlich die Frage der Wertentwicklung unserer Firma. Seit ihrer Gründung warf Novartis für den Aktionär jährlich im Durchschnitt einen Gesamtertrag von 9,9% ab. Dies ist mehr als die meisten grossen Pharmafirmen ausweisen können. In den letzten fünf Jahren ist unser Gewinn pro Aktie um rund 80% gestiegen, und auch die Dividende legte im gleichen Zeitraum jährlich im Durchschnitt um 11% zu. Leider haben sich diese Verbesserungen nicht im Aktienpreis niedergeschlagen. Diese Tatsache lässt sich nicht beschönigen. Die fundamentalen Daten jedoch sind und bleiben stark. Dass wir auch im äusserst schwierigen Jahr 2007 erneut – zum zwölften Mal in Folge – ein Rekordergebnis vorlegen können, spricht für sich.

Ich muss aber auch anfügen, dass die gesamte Branche in den letzten Jahren einen Prozess der Abwertung ihrer Marktkapitalisierung durchlaufen hat. Price/Earnings-Ratios von ehemals 25 bis 30 haben sich in den letzten Jahren bei vielen Unternehmen auf Werte zwischen 10 und 15 eingependelt. Darin zeigt sich, dass der Markt die Pharma-Werte seit einiger Zeit skeptischer beurteilt. Dafür gibt es auch Gründe, die ich erwähnt habe. Ich glaube jedoch, dass die Herausforderungen von den Märkten zu Unrecht höher gewertet werden als die Chancen. In unruhigen Zeiten an den Finanzmärkten wird man sich wohl wieder unserer Branche besinnen; bei einem Konjunkturabschwung dürften sich die Pharmatitel einmal mehr als sicherer Wert behaupten.

Zurzeit bereiten wir uns auf einen neuen Wachstumszyklus vor. Die Ergebnisse des ersten Halbjahres 2008 werden noch von schwachen Resultaten der Division Pharmaceuticals – vor allem in den USA – beeinträchtigt sein. Wir werden diese Zeit nutzen, um unsere Produktivität und Effizienz kontinuierlich zu steigern.

Nachher werden wir aber voraussichtlich ab Mitte 2008 dank der Neueinführungen und der Stärke unserer Wachstumsträger *Diovan* und *Glivec* auch bei Pharmaceuticals in eine neue Wachstumsphase kommen.

Alles in allem scheint mir für 2008 ein vorsichtiger Optimismus angebracht: Wir dürfen nicht ausblenden, dass unsere Industrie sich derzeit in einer Phase befindet, die volatil ist, als wir es gewohnt sind. Ich bin mir sicher, im Namen aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Novartis zu sprechen, wenn ich sage: Wir sind uns bewusst, dass wir uns künftig noch mehr als bis anhin anstrengen müssen, um erfolgreich zu sein.

Aber wir dürfen trotz unvermeidlicher Rückschläge mit Selbstvertrauen in die Zukunft blicken. Unsere zukunftsgerichtete Strategie, die anerkannt hohe Innovationskraft, Exzellenz auf der operativen Ebene und unser Mut zur Eigenständigkeit geben mir die Gewissheit, dass 2008 zu einem erfolgreichen Jahr wird.

Mein Dank gilt in dieser von Veränderungen geprägten Phase den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die unserem Unternehmen durch ihre exzellenten Leistungen auch in einem sehr anspruchsvollen Umfeld erneut zu einem Rekordgewinn verholfen haben. Dass unsere gemeinsamen Anstrengungen das Ziel haben, das Leben von Patienten zu erleichtern und zu verlängern, macht dieses Engagement besonders wertvoll.

Schliesslich danke ich Ihnen, liebe Aktionärin, lieber Aktionär, für das anhaltende Vertrauen, welches Sie unserem Unternehmen entgegenbringen.

Mit den besten Grüssen



Dr. Daniel Vasella
Präsident und Delegierter des Verwaltungsrats







PHARMACEUTICALS

Dank der starken Performance in Europa, Lateinamerika und wichtigen Wachstumsmärkten steigt der Nettoumsatz um 6% (+2% in lokalen Währungen) auf USD 24,0 Milliarden. Der Umsatz in den USA geht nach dem Markteintritt von Generika für *Lotrel*, *Lamisil*, *Trileptal* und *Famvir* sowie wegen des ausgesetzten Verkaufs von *Zelnorm* um 8% zurück.

Viele der zehn umsatzstärksten Produkte sind in ihren Therapiebereichen führend. *Diovan*, gegenwärtig das weltweit führende Markenmedikament zur Blutdrucksenkung, erzielt 2007 erstmals einen Nettoumsatz von USD 5 Milliarden. *Glivec/Gleevec* bekräftigt seine führende Position in der Behandlung bestimmter Krebserkrankungen und erreicht erstmals einen Nettoumsatz von USD 3 Milliarden.

Der Rückgang des operativen Ergebnisses beruht auf den Einbussen in den USA, massgeblichen Investitionen in Wirkstoffe im Spätstadium der Entwicklung und in die Einführung neuer Produkte sowie Restrukturierungsaufwendungen für die Initiative „Forward“ zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit. Unter Ausschluss dieser Restrukturierungsaufwendungen sinkt das operative Ergebnis um 5%.

Die Division erlangt 2007 in den USA und der Europäischen Union 15 wichtige Zulassungsgenehmigungen. Viele dieser neuen Medikamente besitzen das Potenzial, neue Behandlungsstandards zu setzen. Dieser Erfolg verdeutlicht die Produktivität der Pipeline, die mit 140 Projekten in der klinischen Entwicklung zu den renommiertesten der Branche zählt.

Kürzlich zugelassene Produkte werden weltweit eingeführt: *Exforge* und *Rasilez/Tekturna* (Bluthochdruck), *Lucentis* (altersbedingtes Erblinden), *Exelon* Pflaster (Alzheimerkrankheit), *Tasigna* (Krebs), *Aclasta/Reclast* (Osteoporose), *Exjade* (Eisenüberladung) und *Xolair* (Asthma).

Fortschritte mit Projekten in der Spätphase der Entwicklung: Zwischen 2008 und 2010 könnte für einige neue Wirkstoffe die Zulassung beantragt werden. Für wichtige Phase-III-Studien mit FTY720 (multiple Sklerose), RAD001 (Krebs) und QAB149 (chronisch-obstruktive Lungenerkrankung) wurde die Aufnahme der Patienten abgeschlossen.

2007 wurde die spezialisierte Einheit Novartis Biologics gegründet, um die Forschung und Entwicklung biologischer Medikamente durch die Bündelung und den Ausbau von Fachkompetenzen zu optimieren. Biologika machen heute 25% der vorklinischen Forschungspipeline von Novartis aus und gewinnen zunehmend an Bedeutung.

PHARMACEUTICALS

KENNZAHLEN

(in Mio. USD, sofern nicht anders angegeben)

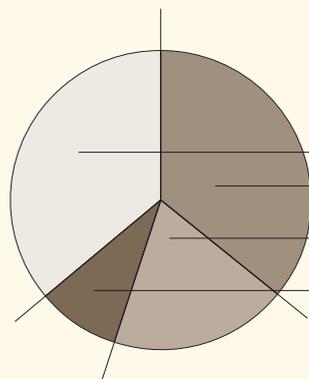
	2007	2006
Nettoumsatz	24 025	22 576
Operatives Ergebnis unter Ausschluss des Restrukturierungsaufwands ¹	6 393	6 703
Operatives Ergebnis	6 086	6 703
Forschung und Entwicklung	5 088	4 265
Forschung und Entwicklung in % des Nettoumsatzes	21,2	18,9
Free Cash Flow	6 292	6 501
Nettobetriebsvermögen	13 984	13 640
Investitionen in Sachanlagen ²	1 436	1 135
Anzahl Mitarbeitende (in Vollzeitstellen) ³ am Jahresende	54 613	54 314

NETTOUMSATZ UND OPERATIVES ERGEBNIS

(Index: 2003 = 100%)

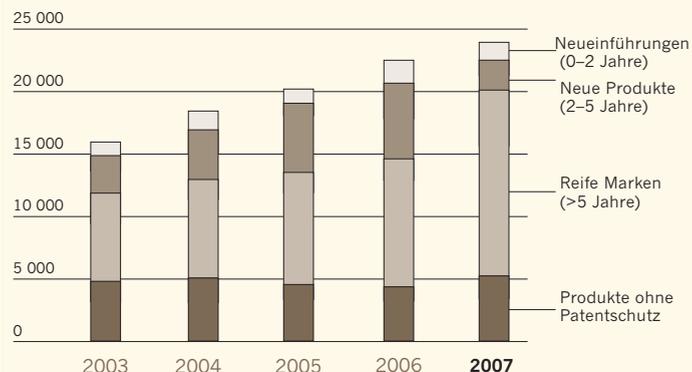


NETTOUMSATZ NACH REGIONEN



VERJÜNGUNG DES PHARMAZEUTISCHEN PRODUKTPORTFOLIOS

(Nettoumsatz in Mio. USD)



¹ Unter Ausschluss des Restrukturierungsaufwands von USD 307 Millionen für die „Forward“-Initiative

² Unter Ausschluss der Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen

³ Vollzeitstellenäquivalent

Die folgende Tabelle ist ein Auszug aus der umfangreichen klinischen Pipeline von Novartis Pharmaceuticals, die 140 Zukunftsprojekte umfasst. Darunter sind neben neuen Wirkstoffen auch Indikationserweiterungen und neue Formulierungen bereits eingeführter Produkte.

Erläuterungen:

Präparat Molekulare Verbindung

Generischer 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 an Patienten zur Ermittlung der Sicherheit, Verträglichkeit und üblicherweise zum Nachweis des Wirkkonzepts („Proof of Concept“)

Phase II Klinische Studien an Patienten zur Dosisfindung, Ermittlung der Sicherheit und Wirksamkeit

Phase III Umfangreiche klinische Studien zur endgültigen Ermittlung der Sicherheit und Wirksamkeit an Patienten

Einreichung Zur Zulassung vorgelegt

Therapiegebiet	Projekt/Präparat	Generischer Name	Indikation
Herz-Kreislauf- und Stoffwechselerkrankungen	<i>Galvus</i>	Vildagliptin	Typ-II-Diabetes
	<i>Diovan/Starlix NAVIGATOR</i>	Valsartan, Nateglinid	Prävention von Typ-II-Diabetes, Herz-Kreislauf-bedingter Morbidität und Mortalität
	<i>Lotrel ACCOMPLISH</i>	Amlodipin, Benazepril	Bluthochdruck bei Risikopatienten
	<i>Tekturna ALTITUDE</i>	Aliskiren	Typ-II-Diabetes
	<i>Tekturna FDC¹</i>	Aliskiren, Valsartan	Bluthochdruck
	<i>Tekturna FDC¹</i>	Aliskiren, Hydrochlorothiazid	Bluthochdruck
Onkologie und Hämatologie	<i>Tasigna</i>	Nilotinib	Gastrointestinaler Stromatumor
	EPO906	Patupilon	Eierstock- und andere solide Tumoren
	RAD001	Everolimus	Nierenzell-, Pankreas-Inselzell-Karzinome und solide Tumoren
	SOM230	Pasireotid	Akromegalie, GEP ⁶ -Tumoren, Cushing-Syndrom
	PKC412	Midostaurin	Akute myeloische Leukämie
	LBQ707	Gimatecan	Solide Tumoren
	LBH589	–	Kutanes T-Zell-Lymphom, hämatologische Tumoren
	ASA404	–	Nicht kleinzelliges Lungenkarzinom
Neurologie und Ophthalmologie	AGO178	Agomelatin ⁷	Depression
	FTY720	Fingolimod	Multiple Sklerose
	SAB378	–	Zentralnervensystem
Atemwegserkrankungen	<i>Xolair</i>	Omalizumab	Allergisches Asthma
	QAB149	Indacaterol	Chronisch-obstruktive Lungenerkrankung
	MFF258	Formoterol, Mometason	Asthma, chronisch-obstruktive Lungenerkrankung
	NVA237	Glycopyrroniumbromid	Chronisch-obstruktive Lungenerkrankung
	NIC002	–	Entwöhnung von Nikotinabhängigkeit
	QAT370	–	Chronisch-obstruktive Lungenerkrankung
	QMF149	Indacaterol, Mometason	Asthma, chronisch-obstruktive Lungenerkrankung
	QVA149	Indacaterol, Glycopyrroniumbromid	Chronisch-obstruktive Lungenerkrankung
	TBM100	Tobramycin	Mukoviszidose
	Immunologie und Infektionskrankheiten	<i>Certican</i>	Everolimus
<i>Mycograb</i>		Efungumab	Schwere Pilzinfektionen
<i>Albuferon</i>		Albumin Interferon alpha 2b	Chronische Hepatitis C
<i>Aurograb</i>		–	Schwere Staphylococcus-aureus-Infektionen
AEB071		–	Prävention der Organabstossung
ACZ885		–	Muckle-Wells-Syndrom, rheumatoide Arthritis, systemische juvenile idiopathische Arthritis
SBR759		–	Hyperphosphatämie
SMC021		Calcitonin	Osteoporose, Osteoarthritis
TFP561	Tifacogin	Schwere ambulant erworbene Pneumonie	

¹ Fixkombination

² Breakpoint Cluster Region-Abelson Fusionsprotein

³ Eine wichtige Rezeptor-Tyrosinkinase (Protein)

⁴ Platelet-derived growth factor receptor (Protein)

⁵ Mammalian target of rapamycin (Protein)

⁶ Gastroenteropankreatisch

⁷ Einlizenzierter von Servier; Novartis besitzt die Rechte in den USA

⁸ Heat Shock Protein 90

Wirkungsmechanismus	Formulierung	Einreichungsdatum	Phase I	Phase II	Phase III	Einreichung
Dipeptidyl-Peptidase-4-Inhibitor	Oral	Eingereicht USA (zugelassen EU)	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Angiotensin-II-Rezeptorantagonist und Insulin-Sekretagogum	Oral	2010	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Angiotensin-I-konvertierendes-Enzym-Inhibitor und Kalziumkanalblocker	Oral	2009	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Renin-Inhibitor	Oral	≥2011	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Renin-Inhibitor und Angiotensin-II-Rezeptorantagonist	Oral	2008	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Renin-Inhibitor und Diuretikum	Oral	Eingereicht USA, EU	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Bcr-Abl ²⁻ , c-Kit ³⁻ und PDGFR ⁴⁻ -Inhibitor	Oral	2009	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Mikrotubulärer Depolymerisationsinhibitor	Infusion	2010	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
mTOR ⁵⁻ -Inhibitor	Oral	2008	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Somatostatin-Analog	Injektion	2009	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Signaltransduktionsinhibitor	Oral	≥2011	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Topoisomerase-I-Inhibitor	Oral	≥2011	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Deacetylase-Inhibitor	Oral	2009	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Gefäßzerstörender Wirkstoff	Infusion	≥2011	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Melatonin-Rezeptor-Agonist und 5-HT _{2c} -Antagonist	Oral	2008	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Sphingosin-1-Phosphat-Rezeptormodulator	Oral	2009	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Cannabinoid-Rezeptor-Agonist	Oral	≥2011	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Anti-IgE monoklonaler Antikörper	Flüssigformulierung zur Injektion	2008	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Lang wirkender Beta-2-Agonist	Inhalation	2008	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Lang wirkender Beta-2-Agonist und lang wirkendes Steroid	Inhalation	2009	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Lang wirkender antimuskarinischer Wirkstoff	Inhalation	≥2011	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Nikotin Qbeta, therapeutischer Impfstoff	Injektion	≥2011	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Lang wirkender antimuskarinischer Wirkstoff	Inhalation	≥2011	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Lang wirkender Beta-2-Agonist und lang wirkendes Steroid	Inhalation	2010	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Lang wirkender Beta-2-Agonist und lang wirkender antimuskarinischer Wirkstoff	Inhalation	≥2011	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Aminoglykosid-Antibiotikum	Trockenpulver zur Inhalation	2009	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Wachstumsfaktor-induzierte Hemmung der Zellproliferation	Oral	Eingereicht USA (zugelassen EU, Japan)	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Anti-HSP90 ⁶⁻ -Antikörper	Infusion	2009	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Lang wirkendes Interferon	Injektion	2009	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Anti-Staphylococcus-aureus-Antikörper	Infusion	≥2011	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Proteinkinase-C-Inhibitor	Oral	≥2011	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Anti-Interleukin-1b-Antikörper	Injektion	2009	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Selektiver Phosphatbinder (Fe(III)-enthaltendes Polymer)	Oral	2010	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Regulator der Kalzium-Homöostase	Oral	≥2011	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Rekombinanter Tissue-Factor-Pathway-Inhibitor	Infusion	2009	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████



PHARMACEUTICALS

Eine der bedeutendsten Errungenschaften des vergangenen Jahrhunderts ist die erhöhte Lebenserwartung der Menschen. Ein hohes Alter ist jedoch häufig mit chronischen Erkrankungen, Behinderung oder dem Verlust der Selbstständigkeit verbunden. Im Jahr 2007 wurden einige wichtige neue Medikamente von Novartis zugelassen. Diese Arzneimittel tragen dazu bei, die Behandlung zahlreicher Krankheiten grundlegend zu verändern, die das öffentliche Gesundheitswesen einer älter werdenden Gesellschaft vor enorme Herausforderungen stellen.

Als bei Midge Hatzman Ende der Achtzigerjahre Osteoporose diagnostiziert wurde, hatte sie bereits eine Serie von Knochenbrüchen im Bereich der Wirbelsäule, des Handgelenks, der Knöchel und der Rippen hinter sich.

Osteoporose führt zu einem fortschreitenden Verlust von Knochensubstanz. Wegen ihrer Erkrankung war Hatzman gezwungen, das Skifahren und Tennisspielen aufzugeben. Heute, im Alter von 80 Jahren, arbeitet sie immer noch im Garten und unternimmt Wanderungen in ihrer Heimatstadt Ossining im US-Bundesstaat New York. Und im Sommer geht sie sogar mit ihrem Ehemann Al ins örtliche Freibad zum Schwimmen.

Im Jahr 2004 machte sie ihr Arzt auf die Möglichkeit aufmerksam, an einer klinischen Studie mit *Aclasta/Reclast* teilzunehmen. Das neue Osteoporosemedikament von Novartis muss nur einmal im Jahr verabreicht werden. Die Tatsache, dass eine einzige 15-minütige Infusion sie ein ganzes Jahr schützen würde, war für Hatzman verlockend. „Da musste ich nicht lange überlegen“, berichtet sie.

Aber der eigentlich bemerkenswerte Punkt ist, dass sie in den vergangenen drei Jahren – seit Beginn der Behandlung mit *Aclasta/Reclast* – keinen Knochenbruch mehr erlitten hat.

Der Fall von Midge Hatzman ist ein gutes Beispiel für die Herausforderungen, mit denen viele Gesundheitssysteme weltweit aufgrund des steigenden Durchschnittsalters der Bevölkerung konfrontiert sind. Die erhöhte Lebenserwartung der Menschen ist eine der bedeutendsten Errungenschaften des vergan-

genen Jahrhunderts: Der Weltgesundheitsorganisation (WHO) zufolge ist die mittlere Lebenserwartung zum Zeitpunkt der Geburt seit Mitte der Fünfzigerjahre weltweit um fast 20 Jahre gestiegen.

Ein hohes Alter ist jedoch häufig mit chronischen Erkrankungen, Behinderung oder dem Verlust der Selbstständigkeit verbunden. Laut Berechnungen der US Centers for Disease Control and Prevention kostet die Gesundheitsversorgung eines älteren US-Bürgers drei- bis fünfmal mehr als die Versorgung eines Menschen unter 65 Jahren. Da sich die Zahl der über 65-jährigen US-Bürger bis zum Jahr 2030 voraussichtlich verdoppeln wird, dürften die Gesundheitsausgaben der USA bis dahin sogar um weitere 25 Prozent steigen.

Die WHO schätzt, dass sich die Zahl der über 60-Jährigen bis 2050 weltweit verdreifachen wird. Dabei wird der grösste Zuwachs in Entwicklungsländern erwartet. Gleichzeitig wandelt sich das Erkrankungsprofil. In Ländern mit niedrigen und mittleren Einkommen werden Infektionskrankheiten zunehmend von chronischen Erkrankungen abgelöst, die mit den veränderten wirtschaftlichen Bedingungen und dem entsprechenden Lebensstil einhergehen.

Die WHO warnt davor, das Risiko plötzlich auftretender Massenerkrankungen – wie einer neuen Grippepandemie – zu unterschätzen und fordert beständige Vorsichtsmassnahmen. Gleichzeitig macht die Organisation jedoch darauf aufmerksam, dass das epidemische Auftreten von Herzkrankheiten, Schlaganfällen, Krebs und anderen chronischen

Erkrankungen in absehbarer Zukunft für einen Grossteil der Todes- und Invaliditätsfälle weltweit verantwortlich sein wird.

Novartis begegnet diesen Herausforderungen mit einem umfassenden Geschäftsportfolio, das auf die Bedürfnisse der Verbraucher ausgerichtet ist. Innovation bleibt dabei der Schlüssel zum Erfolg.

„Daran führt kein Weg vorbei – Innovation ist und bleibt für uns lebensnotwendig“, so Dr. Daniel Vasella, Präsident und Delegierter des Verwaltungsrats von Novartis.

Innovationen sind die Voraussetzung für bahnbrechende Arzneimittel, die bislang unerfüllte medizinische Bedürfnisse abdecken und die Art der Behandlung von Krankheiten wie Krebs oder Bluthochdruck grundlegend verändern. Forschung und Entwicklung ermöglichen aber auch kleinere Innovationsschritte, die massgeblich die Therapietreue und die Behandlungsergebnisse verbessern. Die jährliche Infusion von *Aclasta/Reclast* ist dafür ein gutes Beispiel.

Veränderung der medizinischen Praxis

Im Jahr 2007 wurden einige wichtige neue Medikamente von Novartis zugelassen. Diese Arzneimittel tragen dazu bei, die Behandlung zahlreicher Krankheiten grundlegend zu verändern, die das öffentliche Gesundheitswesen einer älter werdenden Gesellschaft vor enorme Herausforderungen stellen.

Im Jahr 2007 wurde *Aclasta/Reclast* in der Europäischen Union (EU) und den USA als erste und einzige – einmal jährliche – Therapieoption gegen postmenopausale Osteoporose zugelassen. Osteoporose ist eine langfristige Erkrankung, welche die Knochen bruchanfälliger macht und weltweit mehr als 200 Millionen Menschen betrifft.

Novartis brachte 2007 unter anderem das *Exelon* Pflaster auf den Markt, das erste Alzheimermedikament in Form eines Transdermalpflasters. Die Verabreichung über das Pflaster ermöglicht konstante Wirkstoffkonzentrationen im Blut und verbessert dadurch die Verträglichkeit. Durch die neue Formulierung von *Exelon* kann eine grössere Zahl von Alzheimerpatienten mit dem bewährten Medikament behandelt werden.

Lucentis wurde in der EU als erste und einzige Therapie zugelassen, die im Rahmen

klinischer Studien bei Patienten mit der „feuchten“ Form altersabhängiger Makuladegeneration (AMD) das Sehvermögen nachweislich erhalten und verbessern konnte. Diese degenerative Augenerkrankung ist in der westlichen Welt eine der Hauptursachen für schwere Einschränkungen der Sehkraft bei Menschen über 50 Jahren. Gegenwärtig gibt es dafür keine Heilung, und die Behandlungsmöglichkeiten sind begrenzt.

Darüber hinaus wurden zwei neue Medikamente von Novartis zur Behandlung von Bluthochdruck zugelassen und eingeführt. Bluthochdruck betrifft weltweit ein Viertel aller Erwachsenen und verursacht jährlich mehr als sieben Millionen Todesfälle sowie eine noch grössere Zahl gefährlicher Herz-Kreislaufereignisse. In den Industrie- wie auch in den Entwicklungsländern ist Bluthochdruck die häufigste Todesursache und der wichtigste veränderbare Risikofaktor.

Exforge, das die beiden meistverschriebenen Markenprodukte gegen Bluthochdruck in einer einzigen Tablette kombiniert, kam im Jahr 2007 sowohl in Europa als auch in Nordamerika auf den Markt. Und mit *Rasilez/Tekturna*, einem direkten Reninhemmer, steht den betroffenen Patienten seit mehr als zehn Jahren erstmals ein neuartiger Blutdrucksenker zur Verfügung. Das neuartige Medikament erweitert das Herz-Kreislauf-Portfolio, das von *Diovan* angeführt wird, dem derzeit weltweit meistverkauften Markenpräparat gegen Bluthochdruck.

Aclasta – Verbesserung der Therapietreue

Jede zweite Frau im Alter über 50 Jahren erleidet im Laufe ihres Lebens einen osteoporosebedingten Knochenbruch. In den USA sind Knochenbrüche jedes Jahr für schätzungsweise 500 000 Klinikeinweisungen verantwortlich und kosten das Gesundheitssystem jährlich über zwölf Milliarden US-Dollar. Ungefähr 20 Prozent der über 50-jährigen Patientinnen, die eine Hüftfraktur erleiden, versterben innerhalb eines Jahres.

Die Zulassungsanträge für *Aclasta/Reclast* stützten sich auf Daten zur Wirksamkeit und Sicherheit des Medikaments aus der dreijährigen Pivotal-Fracture-Studie, an der mehr als 7 700 Frauen teilgenommen hatten. Diesen Studienergebnissen zufolge erhöht *Aclasta/Reclast*

die Knochenstärke und senkt die Häufigkeit von Frakturen in Bereichen, die typischerweise von Osteoporose betroffen sind. Dazu gehören die Hüfte, Wirbelsäule, Handgelenke und Rippen. *Aclasta/Reclast* ist die einzige zugelassene Therapie, die das Frakturrisiko in all diesen Bereichen senkt.

Der Wirkstoff Zoledronsäure von *Aclasta/Reclast* gehört zur Familie der Bisphosphonate, die bei Osteoporose als Standardtherapie gelten. Die einmal jährliche Anwendung ist für Ärzte und Kostenträger eine Chance, das Problem der unzureichenden Therapiedisziplin in den Griff zu bekommen, das bei der wöchentlichen oder monatlichen Einnahme von Bisphosphonat-Tabletten auftritt.

In einem Leitartikel des *New England Journal of Medicine (NEJM)* kommentierte Dr. Juliet Compston von der University of Cambridge School of Clinical Medicine die Pivotal-Fracture-Studie: „Obwohl wirksame Therapien gegen Osteoporose zur Verfügung stehen, ist deren Nutzen durch mangelnde Therapieadhärenz der Patienten beeinträchtigt. Dies ist für die behandelnden medizinischen Fachkräfte eine ernste Herausforderung.“ Compston wies darauf hin, dass „eine einzige Infusion (von *Aclasta/Reclast*) ein Jahr lang, möglicherweise sogar länger wirken könnte“. Abschliessend betonte sie: „Eine grössere Auswahl an Behandlungsmöglichkeiten ist für die Patienten sehr zu begrüssen und könnte dazu beitragen, die Therapiedisziplin und den Behandlungserfolg bei Osteoporose zu verbessern.“

Im Jahr 2007 publizierte das *NEJM* ausserdem die Ergebnisse der ersten Studie mit Osteoporose-Patienten, die bereits eine Hüftfraktur erlitten hatten. Sie bestätigten das Potenzial von *Aclasta/Reclast*, die Behandlungsergebnisse signifikant zu verbessern. Die einmal jährliche Infusion von *Aclasta/Reclast* senkte die Häufigkeit neuer Frakturen gegenüber Placebo um 35 Prozent und die Gesamtsterblichkeit um 28 Prozent.

An der Studie nahmen mehr als 2 100 Patienten im Alter zwischen 50 und 98 Jahren teil. Die Behandlung begann spätestens drei Monate nach Korrektur der Hüftfraktur und dauerte zwei Jahre. Der begleitende Leitartikel im *NEJM* kommentierte die Studienergebnisse: „Die Senkung der Frakturhäufigkeit und der Todesfälle (bei Patienten, die mit *Aclasta/Reclast* behandelt worden waren) war bemerkenswert und verdeutlicht den Bedarf einer medikamentösen Behandlung von Patienten nach einer Hüftfraktur.“

In den USA treten pro Jahr mehr als 300 000 Hüftfrakturen auf. Die Mehrheit der Fälle ist auf Osteoporose und Stürze älterer Menschen zurückzuführen. Ein Drittel der Betroffenen verstirbt innerhalb von zwei Jahren nach der Hüftfraktur, wie aus dem Bericht des *NEJM* hervorgeht. Zudem werden viele der Patienten nie mehr so mobil wie vor ihrer Verletzung und verlieren dadurch ihre Selbstständigkeit und gesundheitsbedingte Lebensqualität.

Dennoch werden gegenwärtig nur wenige Patienten nach einer Hüftfraktur gegen Osteoporose behandelt – trotz des hohen Morbiditäts- und Mortalitätsrisikos. Die Daten der *Recurrent-Fracture-Studie* wurden weltweit bei Zulassungsbehörden eingereicht, um das Anwendungsgebiet von *Aclasta/Reclast* zu erweitern.

Trotz der medizinischen Vorteile, die im Rahmen klinischer Studien belegt wurden, ist die einmal jährliche Infusion für die Kostenträger problematisch. Grund dafür sind die einmalig anfallenden Kosten im Vergleich zu täglichen, wöchentlichen oder monatlichen oralen Therapien. Novartis bietet deshalb innovative Zahlungsmodelle an. In Deutschland hat sich Novartis beispielsweise bereit erklärt, den Krankenversicherungen die Arzneimittelkosten zurückzuerstatten, sollte die Therapie innerhalb eines Jahres nach der Infusion versagen. Diese Geld-zurück-Garantie hat die Erstattungsverhandlungen mit den deutschen Behörden deutlich beschleunigt.

Ein anderes Projekt, das den Zugang zur Behandlung verbessern soll, umfasst ein Netzwerk von 130 Arztpraxen und Behandlungseinrichtungen in Deutschland. Die teilnehmenden Einrichtungen werden „Leuchttürme“ genannt, sind komplett ausgestattet und beschäftigen geschultes Personal, um die Infusionen verabreichen zu können. Die Leuchttürme stehen speziell auch Patienten zur Verfügung, die von ihren Ärzten überwiesen werden. „Für Ärzte, die in ihrer Praxis nicht über das entsprechende Personal oder die Infrastruktur für Infusionen verfügen, sind die Leuchttürme eine gute Alternative. Denn sie bieten Ärzten die Gewissheit, dass ihre Patienten dort opti-

mal mit *Aclasta/Reclast* behandelt werden“, erklärt Dr. Emmanuel Puginier, Head of Marketing and Sales, General Medicines bei Novartis Pharmaceuticals. „Das Projekt ist nur eine Möglichkeit von vielen, um das Vertrauen unserer Ansprechpartner aufzubauen.“

Lucentis – ein wichtiger Behandlungsfortschritt

John Blake aus Birmingham in England ist ein begeisterter Golfspieler. Nach dem Verlust des zentralen Sehvermögens auf seinem linken Auge konnte er dem Flug des Balls jedoch nur noch schwer folgen. Vor zwei Jahren wurde auf seinem anderen Auge die feuchte Form der Makuladegeneration diagnostiziert. Daraufhin empfahl ihm sein Arzt die Behandlung mit *Lucentis*, einem neuen Medikament, das von Novartis und Genentech Inc. gemeinsam entwickelt wurde.

„Wenn man auf einem Auge erblindet, macht man sich natürlich Gedanken über die Gesundheit des anderen Auges“, erinnert sich Blake. „Damals wurde mir der Wert meines Augenlichts erst bewusst. Denn meine Unabhängigkeit ist für mich das Allerwichtigste.“

Lucentis wird in den Glaskörper des Auges injiziert. Deshalb war Blake zunächst hin und her gerissen zwischen seiner Angst vor Spritzen und der Angst zu erblinden. „Wegen meiner Phobie vor Spritzen hatte ich furchtbare Angst vor der Behandlung. Schliesslich überwog die Angst, blind zu werden“, berichtet er. „Nachdem ich mich überwunden hatte, war die Behandlung lange nicht so schlimm, wie ich befürchtet hatte.“

Die erste Injektion von *Lucentis* war bereits erfolgreich. Zwei weitere Injektionen brachten noch weitere Verbesserungen. „Seit der dritten Behandlung sehe ich wieder recht gut“, fügt Blake hinzu. „Ich kann Golf spielen, fischen und Auto fahren. Mir steht die Welt wieder offen.“

Altersbedingte Makuladegeneration (AMD) beruht auf einer Schädigung der Makula, des zentralen Bereichs der Netzhaut. Die lichtempfindlichen Zellen dieses Bereichs senden ihre Signale an das Gehirn. Die Makula ist verantwortlich für das zentrale Gesichtsfeld und wird für alle möglichen Aktivitäten benötigt – vom Autofahren und Lesen bis zum Erkennen von Gesichtern.



Es gibt zwei Formen von AMD. Die „trockene“ Form macht die Mehrheit der Fälle aus. Die schwerere „feuchte“ Form ist dem US National Eye Institute zufolge jedoch für bis zu 90 Prozent der Erblindungen durch AMD verantwortlich.

In den Ländern der EU leben schätzungsweise 2,5 Millionen Patienten mit feuchter AMD. Bei mehr als der Hälfte der Betroffenen wurde die Krankheit bislang nicht diagnostiziert, und nur 60 Prozent der diagnostizierten Patienten werden behandelt.

„Die Krankheit – und der Sehverlust – schreiten bei feuchter AMD sehr schnell fort“, erklärt Professor Francesco Bandello, Leiter der Abteilung für Ophthalmologie an der Universität von Udine in Italien. „Zudem tritt feuchte AMD immer häufiger auf, da die Zahl älterer Patienten ständig steigt.“

Im Gegensatz zu früheren Therapien, die den Verlust der Sehkraft nur verlangsamen konnten, stabilisiert die Behandlung mit *Lucentis* das Sehvermögen der meisten Betroffenen. Bei einer erheblichen Zahl von Patienten mit feuchter AMD verbessert das Medikament sogar die Sehkraft und die sehkraftbedingte Lebensqualität. „*Lucentis* kann bei 90 bis 95 Prozent unserer Patienten die Sehfunktion stabilisieren. Etwa 30 Prozent davon zeigen sogar eine gewisse Verbesserung des Sehvermögens“, betont Bandello. „Im Vergleich zu früheren Therapien ist das wirklich revolutionär.“

Als therapeutisches monoklonales Antikörperfragment wurde *Lucentis* so konzipiert, dass es alle Schichten der Netzhaut durchdringen und bis zur Makula gelangen kann. Das Medikament bindet an den Vascular Endothelial Growth Factor (VEGF-A). Dieser Wachstumsfaktor wird für die Bildung neuer Blutgefäße benötigt. Durch die Bindung an VEGF-A reduziert *Lucentis* bei AMD das abnormale Gefäßwachstum und den Flüssigkeitsaustritt in die Netzhaut und ermöglicht damit eine Normalisierung der Netzhautstruktur.

Die entscheidenden Studien, auf denen die Zulassungsanträge beruhen, zeigen eine beispiellose Ansprechrate bei Patienten mit feuchter AMD. Laut Bandello konnte *Lucentis* die Sehkraft bei 95 Prozent der Patienten aufrechterhalten. Die Erhaltung der Sehkraft ist definiert als ein Verlust der Sehschärfe von höchstens 14 Buchstaben auf der in der Studie benutzten Sehtafel. Bei etwa zwei von drei

Patienten, die im Rahmen der Studie mit *Lucentis* behandelt worden waren, verbesserte sich die Sehkraft gegenüber dem zu Studienbeginn gemessenen Basiswert. Die verbesserte Sehkraft blieb unter monatlicher Therapie mit *Lucentis* zwei Jahre erhalten.

Therapietreue ist für Patienten mit feuchter AMD von entscheidender Bedeutung. *Lucentis* wird über einen Zeitraum von drei Monaten monatlich injiziert. Anschließend folgt eine Nachsorgephase, in der die Patienten monatlich untersucht werden. Wenn der Patient mehr als fünf Buchstaben an Sehschärfe einbüsst, sollte *Lucentis* erneut verabreicht werden. Für Patienten in der Nachsorgephase hat Novartis spezielle Hilfsmittel zur Selbstkontrolle entwickelt.

Lucentis wurde von Novartis und Genentech Inc. gemeinsam entwickelt. Novartis besitzt die Exklusivrechte zur Vermarktung von *Lucentis* ausserhalb der USA. Seit der Erstzulassung in der Schweiz wurde *Lucentis* in weiteren 45 Ländern zugelassen.

Bereits vor der Markteinführung von *Lucentis* war Novartis mit *Visudyne* in der Behandlung von AMD führend. Bei der fotodynamischen Therapie mit *Visudyne* wird die intravenöse Injektion des Medikaments mit einer Laserbehandlung des Auges kombiniert. Dadurch werden die abnormalen Blutgefäße zerstört, die AMD verursachen. Gesundes Gewebe bleibt bei der Behandlung unverletzt. Auf Grund der Erfahrungen auf diesem Gebiet konnte Novartis eng mit den Zulassungsbehörden zusammenarbeiten und die Erstattungsverhandlungen beschleunigen, um *Lucentis* für die Patienten so schnell wie möglich verfügbar zu machen.

Die Schweiz und Kanada gewährten dem neuen Arzneimittel beschleunigte Zulassungsverfahren. Deutschland und Frankreich genehmigten einen vorgezogenen Vertrieb vor der Zulassung. In Frankreich waren die Erstattungsverhandlungen nur fünf Monate nach der Zulassung bereits abgeschlossen. Normalerweise dauern derartige Verhandlungen etwa neun Monate. In Australien, wo Verhandlungen über die Erstattung von Arzneimittelkosten im Normalfall zwölf Monate dauern, waren die Gespräche schon nach vier Monaten abgeschlossen.

„Das ist bei dieser Erkrankung besonders wichtig, da die Behandlung mit *Lucentis* nach

der Diagnose möglichst unverzüglich beginnen sollte“, so Puginier. „Das optimale Zeitfenster für den Behandlungsbeginn nach dem Auftreten der Krankheit beträgt sechs bis zwölf Monate.“

Bahnbrechendes Hautpflaster

Petra Lauhoff-Spiegel versorgt und pflegt ihre Mutter, die an der Alzheimerkrankheit leidet. „Sie braucht jemanden, der sich jeden Tag um sie kümmert“, erzählt Lauhoff-Spiegel. „Ich helfe ihr beim Anziehen, räume die Wohnung auf, wasche und koche für sie. Aber ich gebe ihr vor allem auch die Zuneigung, die ein Mensch in ihrer Situation braucht.“

Der Zustand ihrer Mutter verschlechterte sich im Lauf einiger Jahre ständig, bis der behandelnde Arzt ein Medikament verschrieb, um das Fortschreiten der Krankheit zu verlangsamen. „Das Verabreichen von Kapseln kann jedoch sehr schwierig sein. Wenn ich ihr eine Kapsel und etwas zu trinken in die Hand gebe, kann es vorkommen, dass sie die Kapsel einfach irgendwo hinlegt und vergisst“, fährt Lauhoff-Spiegel fort.

Vor einigen Jahren las die Familie von einer klinischen Studie, die von Novartis unterstützt wurde. Im Rahmen der Studie wurde das *Exelon* Pflaster untersucht, eine einzigartige neue Darreichungsform, bei der das Medikament über ein Hautpflaster verabreicht wird. Nachdem Lauhoff-Spiegel mit dem St. Josef-Hospital in Bochum (Deutschland) Kontakt aufgenommen hatte, wurde ihre Mutter in die Studie aufgenommen. Lauhoff-Spiegel berichtet, dass ihre Mutter mit dem Hautpflaster weniger Nebenwirkungen zu haben scheint. „Das Pflaster ist einfacher zu verabreichen. Wenn es auf ihrer Schulter klebt, kann ich sicher sein, dass es dort bleibt und sie das benötigte Medikament erhält.“

Das *Exelon* Pflaster ist die erste und bisher einzige transdermale Therapie bei Alzheimer, einer degenerativen Erkrankung des Gehirns. Die Krankheit betrifft weltweit 18 Millionen Menschen und ist nach Herz-Kreislauf-Erkrankungen und Krebs die dritthäufigste Todesursache bei über 65-Jährigen.

Die Alzheimerkrankheit beeinträchtigt zunächst die Gehirnregionen, die das Gedächtnis und die Sprache steuern. Wichtigster bekannter Risikofaktor ist das Alter.

Die Zulassung des *Exelon* Pflasters in den USA und der EU im Jahr 2007 beruhte auf den Ergebnissen der internationalen IDEAL-Studie, an der beinahe 1 200 Patienten mit leichter bis mittelschwerer Alzheimerkrankheit teilnahmen. Das Hautpflaster war ähnlich wirksam wie die höchsten Dosierungen von *Exelon* in Kapselform und verbesserte gegenüber Placebo signifikant die Gedächtnisleistungen sowie die Fähigkeit, Alltagstätigkeiten zu verrichten. Zudem traten in der Studie im Vergleich zur oralen Therapie deutlich weniger gastrointestinale Nebenwirkungen (Übelkeit und Erbrechen) auf.

„Die Studienergebnisse zeigen, dass das Pflaster die Therapietreue verbessert und Nebenwirkungen reduziert. Es ermöglicht über einen Zeitraum von 24 Stunden eine gleichmässige und kontinuierliche Verabreichung des Medikaments durch die Haut in den Blutkreislauf und erlaubt so eine optimale Dosierung“, erklärt Dr. James Shannon, Global Head of Pharmaceutical Development bei Novartis. „Alle diese Vorteile sorgen möglicherweise dafür, die Behandlungsergebnisse zu verbessern.“

Bemerkenswert ist, dass 70 Prozent der Pflegepersonen im Rahmen der IDEAL-Studie das Pflaster gegenüber anderen Formulierungen bevorzugten. Das Pflaster, das täglich auf den Rücken, die Brust oder den Oberarm der Patienten geklebt wird, wurde speziell im Hinblick auf eine bessere Therapietreue entwickelt. Das Pflegepersonal gab an, dass die transdermale Verabreichung dazu beigetragen habe, das Therapieschema einzuhalten, und einfacher anzuwenden sei als die orale Behandlung. „Ich freue mich über diesen neuen Therapieansatz, den das Pflaster bietet“, betont Marc Wortmann, verantwortlicher Direktor von Alzheimer's Disease International, einem Dachverband, der Alzheimerpatienten und deren Betreuer unterstützt und berät.

Exelon wurde im Jahr 1997 erstmals zugelassen und ist in mehr als 70 Ländern zur Behandlung von leichten bis mittelschweren Formen der Alzheimerkrankheit erhältlich. In den USA und der EU ist *Exelon* in Kapselform seit 2006 auch für die Behandlung von Demenzen im Zusammenhang mit der Parkinsonkrankheit zugelassen. Im Jahr 2007 liess die US-amerikanische Gesundheitsbehörde (FDA) das *Exelon* Pflaster für die Behandlung

von Demenzen bei Parkinson- und Alzheimerpatienten zu.

Umfassende Blutdruckkontrolle

Der 52-jährige Paul Bridge war völlig überrascht, als bei ihm im Rahmen einer jährlichen Routineuntersuchung Bluthochdruck diagnostiziert wurde. „Ich war körperlich sehr aktiv, ging regelmässig zum Schwimmen und nahm sogar an Wettkämpfen teil. Mein Arzt stellte jedoch fest, dass mein Blutdruck trotz meines gesunden Lebensstils nicht ganz in Ordnung war“, erinnert sich Bridge. „Er schlug deswegen vor, frühzeitig etwas dagegen zu unternehmen.“

Es folgte eine therapeutische Entdeckungsreise. Anfangs versuchte Bridge, seinen Blutdruck ohne Medikamente unter Kontrolle zu bringen, „jedoch ohne nennenswerten Erfolg“, berichtet er. Als nächsten Schritt probierte er verschiedene blutdrucksenkende Medikamente. Letztendlich verschrieb ihm sein Arzt *Co-Diovan*, eine Fixkombination von *Diovan* und einem Diuretikum. „Das war das Mittel der Wahl, um meinen Blutdruck auf den angestrebten Wert zu senken“, so Bridge. „Seitdem bin ich dabei geblieben. Meine Blutdruckwerte sind gut, und ich habe keine Nebenwirkungen.“

Der Einsatz von Kombinationstherapien setzt sich zunehmend durch. Die Praxis folgt damit den Behandlungsrichtlinien der USA und der EU, wonach die Mehrheit der Bluthochdruckpatienten zwei oder mehr blutdrucksenkende Substanzen für eine ausreichende Blutdruckkontrolle benötigt.

Bridge ist jedoch kein durchschnittlicher Patient. Dass der pensionierte Bankangestellte, der im schweizerischen Basel lebt, seine Therapie konsequent befolgt und seinen Blutdruck über zehn Jahre unter Kontrolle halten konnte, ist keine Selbstverständlichkeit. Bei Anwendung einer anerkannten Definition der Normalwerte erreichen nur etwa 30 Prozent der Patienten in den USA ihren Zielblutdruck. In anderen Ländern ist der entsprechende Prozentsatz noch niedriger.

„Mir war von Anfang an klar, dass Bluthochdruck zum Tod führen kann“, fährt Bridge fort. „Da mein Lebensstil kein Krankheitsfaktor war, habe ich es nie als Strafe für eigenes Versagen betrachtet, ein Medikament gegen Blut-

hochdruck einnehmen zu müssen. Durch das Schwimmen kann ich meinen körperlichen Zustand gut einschätzen, und ich setze alles daran, um so fit wie möglich zu bleiben. Die moderne Medizin bietet mir dazu Hilfsmittel wie *Co-Diovan* – und ich habe selbstverständlich die notwendige Selbstdisziplin, um die Therapie durchzuhalten.“

Das Risiko, an Bluthochdruck zu erkranken, steigt mit zunehmendem Alter. Rund 60 Prozent der US-Bürger im Alter über 60 Jahren leiden an Bluthochdruck. Dies geht aus dem siebten Bericht des Joint National Committee on the Detection, Evaluation and Treatment of High Blood Pressure hervor.

Klinische Studien belegen eindeutig, dass eine wirksame Behandlung von Bluthochdruck das Risiko für koronare und renale Ereignisse sowie für Schlaganfälle senkt. Dennoch ist die Blutdruckkontrolle nur bei einem geringen Prozentsatz der Patienten ausreichend. Am niedrigsten ist der Prozentsatz in den USA bei den über 60-Jährigen. Eine vor kurzem im *Journal of the American Medical Association* veröffentlichte Studie unterstreicht den Bedarf an Präventionsmassnahmen angesichts der steigenden Verbreitung von Bluthochdruck bei älteren Amerikanern.

Bluthochdruck erhöht die Arbeitsbelastung des Herzens und kann im Lauf der Zeit im gesamten Körper Blutgefässe schädigen. Die zum Teil durch Bluthochdruck verursachte Atherosklerose – eine Ablagerung von Fetten in den Arterienwänden – kann zudem zu einer eingeschränkten Blutversorgung des Herzmuskels und in der Folge zu koronarer Herzkrankheit und Herzinfarkt führen.

Langfristig kann Bluthochdruck auch die Nierengefässe und deren Funktion schädigen. Diese Schädigung kann zu Niereninsuffizienz und letztlich zu Nierenversagen führen.

Die aktuellen Behandlungsrichtlinien empfehlen einen Zielblutdruck von 140/90 mmHg. Für Menschen mit Erkrankungen, die das Risiko für Organschäden erhöhen wie Diabetes oder Nierenerkrankungen, gelten noch niedrigere Zielwerte. Obwohl verschiedene Klassen blutdrucksenkender Medikamente zur Verfügung stehen, wird weniger als die Hälfte der Betroffenen behandelt. Und 70 Prozent der Behandelten erreichen den empfohlenen Zielblutdruck nicht. Eine Senkung des systolischen Blutdrucks um nur 2 mmHg kann

jedoch das Risiko, an einer Herzerkrankung oder einem Schlaganfall zu sterben, um sieben bzw. zehn Prozent senken.

Heute berücksichtigen die meisten Behandlungsrichtlinien, dass die Mehrheit der Patienten eine Kombination von mindestens zwei blutdrucksenkenden Medikamenten benötigt. In den USA, in Japan und den grossen Ländern Europas erhalten 60 Prozent der Hypertoniepatienten mittlerweile eine Kombinationstherapie.

Das seit 2007 sowohl in den USA als auch in Europa zugelassene *Exforge* ist eine Kombination der beiden weltweit führenden Blutdrucksenker Amlodipin und *Diovan* in einer Tablette. *Diovan* ist das führende Herz-Kreislauf-Medikament von Novartis. Die Verabreichung von zwei Substanzen in einer einzigen Tablette dürfte dazu beitragen, die Therapietreue zu verbessern.

Die Zulassung von *Exforge* beruht auf einem umfassenden Studienprogramm mit mehr als 5 000 Patienten. Im Rahmen des Studienprogramms erreichten bis zu neun von zehn Patienten mit Hilfe von *Exforge* einen systolischen Zielblutdruck unter 140 mmHg. *Exforge* wirkt bei allen Schweregraden der Hypertonie und ermöglicht bei Patienten mit stark erhöhten Basiswerten eine Senkung um mehr als 40 mmHg.

Im Gegensatz zu *Exforge*, das eine Fixkombination zweier etablierter Medikamente darstellt, basiert der direkte Reninhemmer *Rasilez/Tekturna* auf einem neuartigen Wirkmechanismus. Das Reninsystem ist eines der wichtigsten Systeme der Blutdruckregulation. Bei einem erheblichen Teil der Patienten ist eine Überaktivität dieses Systems die Hauptursache des Bluthochdrucks. *Rasilez/Tekturna* blockiert direkt das Enzym Renin und unterdrückt damit das Reninsystem an seinem Ursprungsort. Das Medikament ermöglicht so eine vollständigere Hemmung des Reninsystems als andere Blutdrucksenker, die im späteren Verlauf des Reninsystems angreifen.

Auf Grund seiner Halbwertszeit von etwa 40 Stunden ermöglicht *Rasilez/Tekturna* eine anhaltende und gleichmässige Blutdrucksenkung über mindestens 24 Stunden. Das ist ein entscheidender Vorteil gegenüber anderen Medikamenten, die nicht rund um die Uhr wirken und insbesondere in den frühen Morgenstunden versagen, wenn der Blutdruck häufig in die Höhe schnell.

Ausserdem kann eine schlechte Therapietreue eine unzureichende Blutdrucksenkung oder einen erheblichen Blutdruckanstieg zur Folge haben – sogar wenn die Einnahme nur einmal vergessen wurde. Studien haben gezeigt, dass die blutdrucksenkende Wirkung von *Rasilez/Tekturna* nach dem Absetzen der Therapie vier Tage lang anhält.

Die Zulassung von *Rasilez/Tekturna* stützte sich auf Daten aus über 40 klinischen Studien, an denen mehr als 7 500 Patienten teilnahmen. Novartis hat zudem eine ehrgeizige neue Studienreihe unter dem Namen ASPIRE HIGHER gestartet. Dabei wird untersucht, ob eine vollständigere Kontrolle des Reninsystems möglicherweise zusätzliche Vorteile im Hinblick auf den Organschutz bieten kann.

Die ersten Studien des Programms ASPIRE HIGHER, an denen Patienten mit Herzinsuffizienz sowie Patienten mit Typ-2-Diabetes und Proteinurie (übermässige Konzentrationen von Eiweiss im Urin) teilnahmen, lieferten im Jahr 2007 positive Ergebnisse. Daten aus weiteren Studien werden im Jahr 2008 erwartet. An diesen Studien nehmen Hypertoniepatienten mit linksventrikulärer Hypertrophie, einer Vergrösserung der linken Herzkammer, teil.

Ein weiterer Meilenstein im Jahr 2007 war der Beginn der umfangreichen Endpunktstudie ALTITUDE. Im Rahmen dieser Studie wird die Wirksamkeit von *Rasilez/Tekturna* bei der Prävention von Herz-Kreislauf- und Nierenkomplikationen als Ergänzung der konventionellen Therapie bei Patienten mit diabetischer Nephropathie untersucht. Diese Patienten weisen ein hohes Risiko für solche Komplikationen auf. Die ALTITUDE-Studie soll im Jahr 2012 abgeschlossen werden und mehr als 8 000 Patienten erfassen.

Ergebnisse aus Endpunktstudien gelten bei Patienten und Ärzten als endgültige Belege für die Wirksamkeit einer Therapie. Für kostenbewusste Regierungen, Versicherungen und andere Kostenträger belegen derartige Studien zudem am besten das jeweilige Kosten-Nutzen-Verhältnis. Die Endpunktergebnisse aus einem „Megastudienprogramm“ mit mehr als 50 000 Patienten aus dem gesamten Verlauf des kardiovaskulären Kontinuums führten dazu, dass *Diovan* zusätzlich zur Behandlung von Herzinsuffizienz und bei Herzinfarktpatienten zur Senkung des hohen Risikos kardiovaskulär bedingter Todesfälle zugelassen wurde.







NOVARTIS INSTITUTES FOR BIOMEDICAL RESEARCH

AIN457 gehört zu einer Gruppe von Arzneimittelkandidaten, deren Wirkkonzept 2007 im Rahmen von Proof-of-Concept-Studien bestätigt wurde. Als viel versprechender Wirkstoff gegen Schuppenflechte und andere Autoimmunerkrankungen ist AIN457 ein Beispiel für die zunehmende Gewichtung biologischer Therapien innerhalb der Novartis Institutes for BioMedical Research (NIBR). Der Wirkstoff unterstreicht ausserdem die intensive Zusammenarbeit zwischen verschiedenen therapeutischen Bereichen, die für die Forschungsstrategie der NIBR bezeichnend ist.

Im Jahr 2005 gab es überzeugende Hinweise, dass Th17-Zellen bei der Schuppenflechte (Psoriasis) eine Rolle spielen könnten. Diese viel versprechenden Erkenntnisse lieferten den Wissenschaftlern bei Novartis das entscheidende Element, um ihre eigene Grundlagenforschung in medizinischen Fortschritt umzusetzen.

Th17-Zellen sind spezialisierte Immunzellen, die dazu beitragen, den Körper vor bestimmten Mikroorganismen und Pilzen zu schützen. Zudem verdichteten sich die Hinweise, dass diese Zellen auch bei verschiedenen Autoimmunerkrankungen wie rheumatoider Arthritis und multipler Sklerose sowie dutzenden anderer seltener Krankheiten eine wichtige Rolle spielen könnten.

Die für Autoimmunerkrankungen charakteristische Gewebeerstörung wird durch das Protein Interleukin 17 (IL-17) verursacht, das von Th17-Zellen freigesetzt wird. Vieles deutete also darauf hin, dass eine Blockade der Th17-Zellen die Symptome von Autoimmunerkrankungen beseitigen könnte.

Nun ging es darum, diese Hypothese sicher und schnell zu bestätigen. Der Schweregrad von Autoimmunerkrankungen kann stark variieren. Hinzu kommt, dass sich die Wirksamkeit eines Medikaments in vielen betroffenen Geweben routinemässig nur schwer überprüfen lässt. Deshalb bot der Verdacht, dass IL-17 bei der Hauterkrankung Psoriasis eine Rolle spielen könnte, Erfolg versprechende Möglichkeiten.

Wissenschaftler von Novartis hatten AIN457 entwickelt, einen monoklonalen Anti-

körper, der IL-17 hemmt. Monoklonale Antikörper sind biotechnologisch hergestellte Versionen natürlich vorkommender Proteine. Sie können im Körper bestimmte Substanzen lokalisieren und diese binden.

„Wir beschlossen umgehend, die Wirkung von AIN457 bei der Psoriasis-Behandlung zu untersuchen“, erinnert sich Dr. Timothy Wright, Head of Exploratory Development bei Novartis. Die Studienergebnisse übertrafen alle Erwartungen: Eine einzige Infusion von AIN457 führte bei der Mehrheit der teilnehmenden Patienten zu einer Linderung der Symptome, die mehr als drei Monate anhielt.

„Der erfolgreiche Nachweis des Wirkkonzepts von AIN457 bei der Psoriasis-Behandlung ist der erste Beleg für einen Zusammenhang zwischen IL-17 und der Funktion von Th17-Zellen beim Menschen. Deshalb sind wir in diesem Bereich jetzt in einer starken Position“, erklärt Dr. Dhaval Patel, Head of Autoimmunity & Transplantation Research bei den Novartis Institutes for BioMedical Research (NIBR) in Basel (Schweiz).

Das AIN457-Entwicklungsprojekt ist beispielhaft für die Forschung und Entwicklung bei Novartis. Es zeigt, wie wichtig es ist, in der biologischen Grundlagenforschung an vorderster Front mitzuspielen. Die Arbeit an AIN457 war anfangs Bestandteil von Forschungsprogrammen der NIBR, die sich mit speziellen Zelltypen – den Lymphozyten – beschäftigten. Dieser Zelltyp stand in dem vagen Verdacht, an Autoimmunerkrankungen beteiligt zu sein. Als sich die Hinweise häuften, dass die Forschungsergebnisse für die medi-

zinische Praxis von Bedeutung sein könnten, kam das Projekt richtig in Schwung.

AIN457 verspricht eines der ersten Projekte zu werden, das die neue Entwicklungsabteilung Novartis Biologics in Angriff nehmen wird. Die Abteilung wurde auf Grund der wachsenden Bedeutung von monoklonalen Antikörpern und anderen Biotechnologien bei den NIBR gegründet. Monoklonale Antikörper machen heute bereits 25 Prozent des Forschungsportfolios der NIBR aus – vor einigen Jahren waren es noch vier Prozent.

„Die Entwicklung von Biologika erfordert unseren konzentrierten Einsatz, um die damit verbundenen Chancen und Vorteile vollständig ausschöpfen zu können“, betont Dr. Daniel Vasella, Präsident und Delegierter des Verwaltungsrats von Novartis.

Das AIN457-Projekt verdeutlicht die Vernetzung zwischen Forschung und Entwicklung bei Novartis ebenso wie die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen therapeutischen Bereichen, durch die sich die Forschungsstrategie von Novartis auszeichnet. Die Wirkstoffentdeckung an den NIBR konzentriert sich auf Signalwege und vernetzte Signalketten, die viele der grundlegenden zellulären Lebensfunktionen kontrollieren. Die Wissenschaftler von Novartis versuchen, Komponenten von Hauptsignalwegen und anderen Proteinen zu identifizieren, die mit diesem Signalweg interagieren und dessen Funktion beeinflussen. Dabei geht es darum, entscheidende Knotenpunkte zu finden, die durch ein Medikament oder ein biologisches Präparat gehemmt werden können. Auf diese Weise sollen gestörte Funktionen von Signalwegen, die Krankheiten verursachen, blockiert werden.

Dabei sind integrierende Forschungsansätze über die traditionellen Grenzen der Therapiebereiche hinweg von grosser Bedeutung, da ein gestörter Signalweg an verschiedenen Krankheiten beteiligt sein könnte. „Bei Novartis werden sowohl Ideen als auch zu prüfende Wirkstoffe zwischen den Therapiebereichen ausgetauscht. Dadurch gewinnen wir so früh wie möglich Einblick in die biologischen Abläufe, an denen ein Molekül beteiligt ist. Ausserdem erkennen wir dadurch frühzeitig, welche Patientenpopulation am ehesten von der Substanz profitieren könnte“, erklärt Wright.

Das AIN457-Projekt veranschaulicht auch den Wettbewerbsvorteil derartiger Forschungs-

ansätze. Denn ein Unternehmen, das über ein Medikament mit klar definiertem Wirkmechanismus verfügt, kann viel versprechende wissenschaftliche Hypothesen im Rahmen von klinischen Untersuchungen viel früher bestätigen als die Konkurrenz. „Wir reagieren sehr schnell auf neue wissenschaftliche Erkenntnisse und warten nicht jahrelang, bevor wir die entsprechenden Therapien den Patienten zur Verfügung stellen“, ergänzt Wright. „Wir sind – wie in diesem Fall – auch sehr flexibel und können im Verlauf des Projekts neue Wege einschlagen, die letztendlich für die Patienten und das Unternehmen vorteilhaft sein können.“

Steuerung der Immunabwehr

Obwohl IL-17 bereits im Jahr 1995 isoliert wurde, blieben die Th17-Zellen als Untergruppe der Immunzellen und als Quelle von IL-17 weitere zehn Jahre unbekannt. Bis heute sind viele Einzelheiten über die Funktion der Th17-Zellen ungeklärt. Sie scheinen jedoch die Aufgabe zu haben, die Immunabwehr zu steuern und den Angriff von Krankheitserregern abzuwehren. Im Verlauf einer komplizierten Signalkaskade differenzieren sich naive T-Zellen (die noch keinen Antigenkontakt hatten) zu Th17-Zellen, die IL-17 freisetzen. Dieses Protein – ein so genanntes Zytokin – „ruft“ weitere Zellen des Immunsystems zum Angriffsort der Krankheitserreger.

In der Gelenkflüssigkeit von Patienten mit rheumatoider Arthritis waren erhöhte IL-17-Werte beobachtet worden. Dies führte zu der Vermutung, dass Th17-Zellen bei rheumatoider Arthritis eine Rolle spielen könnten. Zudem zeigten Untersuchungen am Tiermodell, dass IL-17 zusammen mit anderen Zytokinen die Entzündung der Gelenke und die Zerstörung von Knorpelgewebe und Knochen verstärkt. „Grundsätzlich zeichnet sich ab, dass Th17-Zellen tatsächlich für die Gewebeschädigung verantwortlich sind“, erläutert Dr. Jan de Vries, Global Head of the Autoimmunity & Transplantation Disease Area der NIBR.

Unter der Leitung des Tiermediziners Dr. Brian Richardson, Head of Arthritis and Bone Metabolism Research, arbeiteten die Wissenschaftler von Novartis bereits zu einem frühen Zeitpunkt auf dem Gebiet der rheumatoiden Arthritis. Sie wählten IL-17 als möglichen

Ansatzpunkt (Target) für einen Antikörper und waren ihrer Zeit damit weit voraus. Die Gründung des neuen Therapiebereichs Autoimmunity & Transplantation der NIBR im Jahr 2003 und das wieder aufkeimende Interesse an therapeutischen monoklonalen Antikörpern versetzten de Vries und seine Mitarbeiter in die Lage, AIN457 zügig in die klinische Prüfung zu überführen.

Natürlich profitierte das AIN457-Programm von dem enormen Wissensschatz der NIBR, insbesondere im Bereich der Zytokinforschung. Auf diesem Gebiet hatte sich Novartis in fast 20-jähriger Forschungsarbeit umfangreiches Know-how erarbeitet. Dr. Franco Di Padova, Senior Research Investigator der NIBR, leitete das Team, das AIN457 hervorbrachte. Er erinnert sich, dass es zu Beginn des Projekts kaum möglich war, die niedrigen IL-17-Werte im Blut und in infizierten Zellen der Patienten nachzuweisen. Erst die zunehmend verfeinerten und empfindlicheren Nachweismethoden ermöglichten den Fortschritt des Projekts.

„Zunächst hielt man IL-17 für weniger potent als andere Zytokine wie beispielsweise den Tumornekrosefaktor und IL-1. Beide sind etablierte Ansatzpunkte für die Arzneimittelforschung“, berichtet Di Padova. Um die biologischen Zusammenhänge und Funktionen von IL-17 noch besser zu verstehen, arbeitete das AIN457-Team mit Professor Wim van den Berg zusammen, der die Abteilung für Experimentelle Rheumatologie am Radboud University Nijmegen Medical Centre in den Niederlanden leitet.

„So kam die ganze Sache ins Rollen“, erinnert sich Di Padova. „Professor van den Berg und andere waren in diesem biologischen Forschungsbereich wegweisend und lieferten Hinweise für die mögliche Beteiligung von IL-17 an der Krankheitsentstehung.“

Durch die enge Zusammenarbeit mit van den Berg war das AIN457-Team in der Lage, die Funktionen von IL-17 zu enthüllen und das Projekt in die richtige Richtung zu lenken. Die Forschung, die sich mit IL-17 und den Th17-Zellen beschäftigte, hatte sich in den Jahren zuvor beinahe explosionsartig entwickelt.

Ein vollständig integriertes Unternehmen für biologische Arzneimittel

Nach der Entdeckung von AIN457 erhielt das Projekt zusätzlichen Auftrieb, da sich die Strategie der NIBR verstärkt auf biologische Präparate – insbesondere auf monoklonale Antikörper – konzentrierte.

Im Jahr 1984 erhielten Georges Köhler und César Milstein für die Entdeckung der so genannten Hybridom-Technik den Nobelpreis für Medizin. Sie ermöglicht die unbegrenzte Produktion monoklonaler Antikörper einer bestimmten Spezifität. Diese Technik ist heute ein Stützpfeiler der modernen Biotechnologie. Dem US-amerikanischen Pharmaverband PhRMA zufolge werden gegenwärtig mehr als 150 monoklonale Antikörper als biotechnologische Arzneimittel entwickelt.

Beide Vorläuferfirmen von Novartis waren in der Erforschung monoklonaler Antikörper aktiv. *Xolair*, der erste zur Behandlung von Asthma zugelassene monoklonale Antikörper, wurde im Rahmen einer Vereinbarung zwischen Novartis, Genentech Inc. und Tanox Inc. entwickelt. *Simulect* ist ein monoklonaler Antikörper, der zur Prävention akuter Abstoßungsreaktionen nach Nierentransplantationen zugelassen ist. Unter der Leitung von Professor Dr. Mark Fishman, Präsident der NIBR und Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis, gewannen die Entdeckung und Entwicklung von monoklonalen Antikörpern und anderen Biologika strategische Priorität.

Der Vorstoß in den Bereich der Biologika ist darauf zurückzuführen, dass die Zahl biologischer Ansatzpunkte, die für herkömmliche kleinmolekulare Wirkstoffe zugänglich sind, sehr begrenzt ist. „Letztlich wollen wir das gesamte menschliche Erbgut für die Entdeckung neuer Arzneimittel nutzen“, so Fishman. „Antikörper gelangen an Abschnitte von Signalwegen, die für Wirkstoffe mit niedrigerem Molekulargewicht nicht zugänglich sind. Dies gilt insbesondere für molekulare Targets, die von Zellen produziert werden oder auf der Zelloberfläche liegen.“

Doch auch Antikörper kommen laut Fishman nur für etwa die Hälfte der potenziellen Ansatzpunkte des menschlichen Genoms in Frage. Deshalb hat sich Novartis bereits frühzeitig mit einer anderen bahnbrechenden Biotechnologie beschäftigt: Die RNA-Interfe-

renz (RNAi) ist ein natürlicher Mechanismus, der die Expression einzelner Gene hemmt und bei Pflanzen und Tieren unter anderem der Abwehr von Krankheitserregern dient. Synthetische RNAi-Moleküle könnten therapeutisch eingesetzt werden, um die Expression von Genen zu unterdrücken, die Fehlfunktionen aufweisen und Krankheiten verursachen.

„Bei der Arzneimittelentwicklung gibt es keine Allround-Lösung. Wir brauchen das gesamte Arsenal potenzieller Therapeutika“, betont Fishman. „Deshalb ergänzen wir unsere traditionellen Stärken in der Entdeckung chemischer Substanzen durch Biotechnologien. Man kann Novartis heute mit Fug und Recht auch als vollwertiges Biologika-Unternehmen bezeichnen.“

Der wachsende Forschungsoutput der NIBR verspricht einen Dominoeffekt auf die pharmazeutische Entwicklung bei Novartis auszulösen und führte 2007 bereits zur Gründung der neuen Entwicklungsabteilung für Biologika.

„Die Forschung an den NIBR konzentriert sich zunehmend auf Targets, die es erfordern, dass wir uns mit Biologika beschäftigen. Die Entwicklung biologischer Präparate unterscheidet sich jedoch grundlegend von der Entwicklung kleinmolekularer Substanzen“, erklärt Dr. James Shannon, Global Head of Pharmaceutical Development. „Biologika erfordern beispielsweise ein anderes Sicherheitsmanagement. Ausserdem ist es wichtig, frühzeitig zu investieren und den Produktionsprozess umgehend entsprechend anzupassen. Darüber hinaus ist die Thematik des geistigen Eigentums bei Biologika sehr komplex und muss besonders berücksichtigt werden.“

Unter der Leitung von Abbie Celniker, die über umfassende Erfahrungen in der US-amerikanischen Biotech-Branche verfügt, wird die neue Abteilung Novartis Biologics diese Herausforderungen angehen. Die Einheit wird eng mit den NIBR und der Entwicklungsabteilung zusammenarbeiten, jedoch auch wichtige Schnittstellen mit dem Marketing und der Produktion unterhalten. „Es ist unser Ziel, alle Fähigkeiten des Konzerns bezüglich Biologika zusammenzuführen und eine unternehmerisch geprägte Kultur zu fördern, die in der Biotech-Branche notwendig ist. Nur so können wir die Entwicklung innovativer biotech-

nologischer Produkte wirklich vorantreiben“, betont Shannon.

Übergeordnete Strategie

Der Erfolg von AIN457 unterstreicht den engen und dauerhaften Austausch zwischen Forschung und Entwicklung, durch den sich Novartis von vielen Mitbewerbern abhebt. Am deutlichsten wird diese Teamarbeit im Bereich Exploratory Development, der zwischen der Forschung und der späteren klinischen Entwicklung eine Brücke schlägt.

In enger Zusammenarbeit mit den Wissenschaftlern der NIBR konzentriert sich die Abteilung Exploratory Development auf die Auswahl und effiziente Profilierung von Arzneimittelkandidaten und deren Überführung in die frühen Phasen der Entwicklung. Die Abteilung zeichnet sich vor allem durch die Beiträge der klinischen Wissenschaftler aus dem Bereich Translational Medicine aus. Sie ergänzen die Erkenntnisse der Grundlagenforschung der NIBR mit klinischen Erfahrungen. Nur so lassen sich die Erkrankungen und die Patientengruppen genau bestimmen, für die ein neues Medikament am ehesten in Frage kommt.

Proof-of-Concept-Studien (PoC-Studien) sind ein wichtiges Element der übergeordneten Strategie des Unternehmens, eine steigende Zahl besserer neuer Medikamente in kürzestmöglicher Zeit auf den Markt zu bringen. PoC-Studien sind kleine klinische Studien der Phase I, die bei gut definierten Krankheiten oder mit einer ausgewählten Patientengruppe durchgeführt werden. Mit Hilfe derartiger Studien ist es möglich, vorklinische Hypothesen über die Wirkmechanismen von Arzneimittelkandidaten zu überprüfen und mögliche therapeutische Vorteile für die Patienten in kurzer Zeit zu bestätigen. PoC-Studien, die nicht erfolgreich verlaufen, ermöglichen das frühzeitige Aussortieren toxischer oder aus anderen Gründen ungeeigneter Wirkstoffe.

Sobald eine PoC-Studie belegt, dass Patienten eines sorgfältig ausgewählten Krankheitsbereichs von einem Medikament profitieren, verfolgt Novartis die Strategie, den therapeutischen Nutzen auszuweiten. Zu diesem Zweck werden Parallelstudien bei weiteren Krankheiten durchgeführt, die auf dem

gleichen Krankheitsmechanismus beruhen.

Die Kliniker des Bereichs Translational Medicine sind ab der frühesten Phase der Wirkstoffentdeckung kontinuierlich an diesem funktionsübergreifenden Forschungsansatz beteiligt. Häufig werden für erste PoC-Studien seltene, aber streng definierte Krankheiten gewählt und Biomarker eingesetzt, um über neue Medikamente erste verlässliche Daten zu erhalten.

Jede erfolgreich verlaufene PoC-Studie stellt zwar einen wichtigen Meilenstein dar, ist jedoch keine Garantie dafür, dass der Wirkstoff Marktreife erreicht. Ein weiterer bewährter Bestandteil der Arzneimittelentwicklung von Novartis ist daher die Erforschung und Erprobung von Reservesubstanzen, die über den gleichen Wirkmechanismus verfügen. Mit dieser Strategie sichert sich Novartis alternative Wirkstoffe, falls die Leitsubstanz auf Grund von Nebenwirkungen aus der Entwicklung ausscheiden sollte.

Die Ärzte der Abteilung Translational Medicine haben unter anderem die Aufgabe, alternative Entwicklungswege für einen Wirkstoff zu planen. Sie arbeiten laut Wright in einer „Gezeitenzone“, wo sich Forschung und translationale Medizin überschneiden. „In diesem Bereich beobachten wir enorme Aktivität und intensiven Ideenaustausch – und hier werden wir auf parallele Indikationen aufmerksam.“

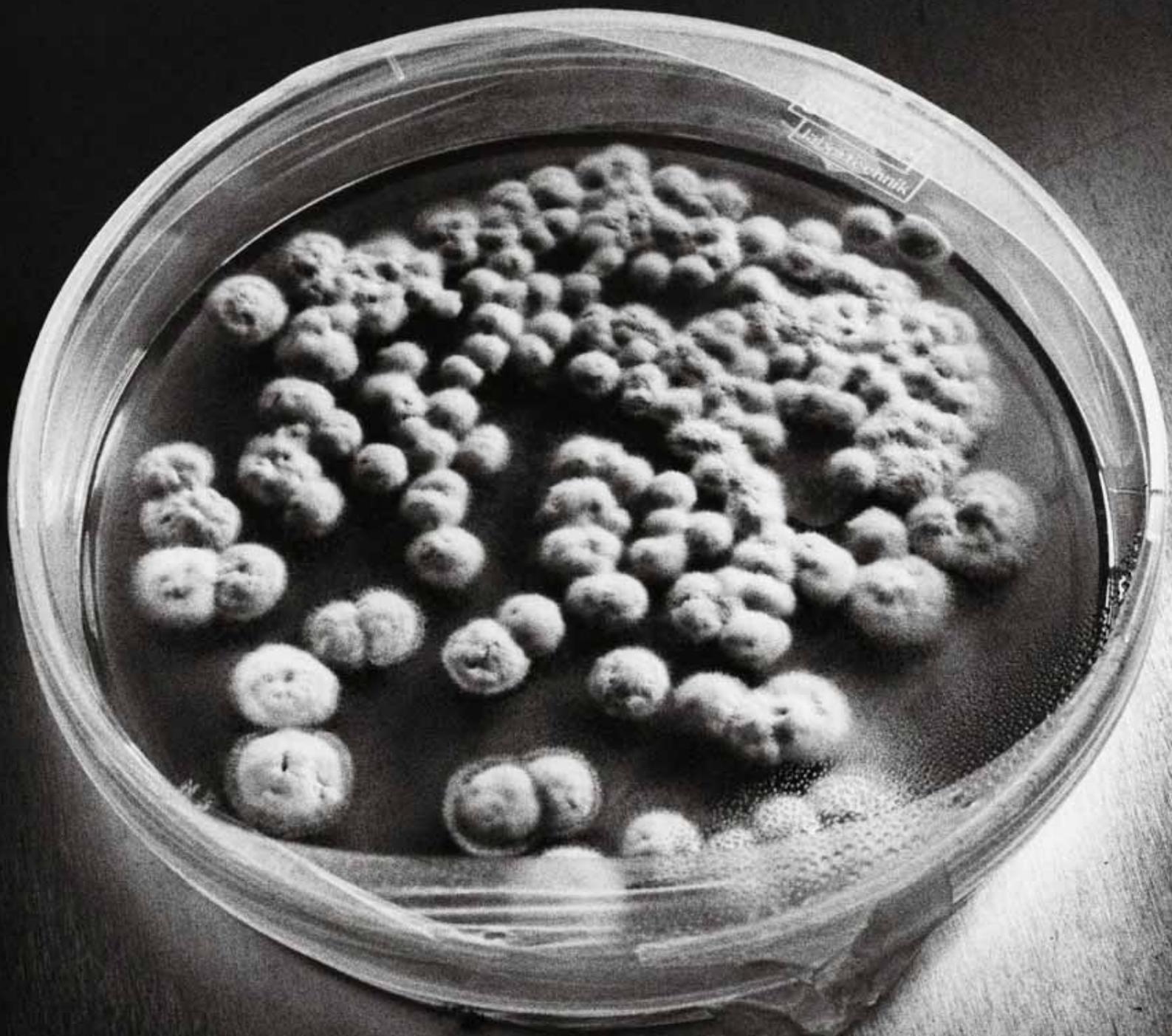
„Die Forschung identifiziert die biologischen Zusammenhänge und die Anwendungsbereiche eines bestimmten Moleküls beim Menschen. Die Entwicklung führt das Medikament zur Zulassung. Im Alleingang ist keine der beiden Funktionen erfolgreich – Forschung und Entwicklung müssen zusammenarbeiten, um einen Wirkstoff durch die Forschungsphase in die klinische Erprobung zu überführen und letztendlich auf den Markt zu bringen. Dabei pflegen wir eine Kultur des offenen Ideenaustauschs. Denn wir haben ein gemeinsames Endziel – den Patienten zu helfen.“

Im Rahmen der ersten PoC-Studie Ende des Jahres 2005 wurden Sicherheit und Wirksamkeit von AIN457 unter behördlichen Auflagen durch vorsichtige Dosissteigerung untersucht. Völlig unverhofft trugen die Daten über die Sicherheit von AIN457 aus der Studie bei rheumatoider Arthritis entschei-

dend dazu bei, dass die Behörden für die PoC-Parallelstudie bei Psoriasis grünes Licht gaben.

Trotz der positiven Ergebnisse weist Wright darauf hin, dass sich die klinische Untersuchung der Sicherheit und Wirksamkeit von AIN457 bei der Behandlung von Psoriasis noch in einem Frühstadium befindet. Novartis plant deshalb weitere Folgestudien, um einen größeren Dosierungsbereich zu untersuchen. „In der zwölften Studienwoche wurden keine Hinweise für ein Wiederaufflackern der Psoriasis festgestellt. Bei einigen Patienten beobachten wir seit der ersten Dosis weitere Verbesserungen ihres Zustands“, fügt er hinzu. Psoriasis ist eine zyklisch verlaufende Erkrankung, bei der die Beschwerden phasenweise aufflackern und in Form von Schüben wiederholt auftreten können.

Den Patienten der ersten Studienkohorte wurde angeboten, die Nachbeobachtung auf sechs Monate zu verlängern. Ursprünglich war ein Nachbeobachtungszeitraum von vier bis sechs Wochen geplant.



VACCINES AND DIAGNOSTICS

Die neue Division, die nach der Übernahme von Chiron im April 2006 gegründet wurde, wächst auch im zweiten Jahr kräftig. Eine deutliche Steigerung der Impfstofflieferungen verhilft der Division früher als geplant zu rentablem Wachstum.

Der Nettoumsatz steigt um 52% (+47% in lokalen Währungen) auf USD 1,5 Milliarden. Impfstoffe gegen durch Zecken übertragene Enzephalitis, Kinderkrankheiten und saisonale Grippe sowie Nukleinsäuretests zur Untersuchung von Blutproben sorgen für eine hervorragende Performance. Auf vergleichbarer Jahresbasis legt der Nettoumsatz um 25% zu (einschliesslich des ungeprüften Nettoumsatzes von Chiron vor der Übernahme im April 2006).

In der Verbesserung des operativen Ergebnisses kommt die starke geschäftliche Performance zum Ausdruck. Gleichzeitig werden erhebliche Investitionen in Forschung und Entwicklung getätigt, insbesondere in Studien der späten Entwicklungsphase mit Impfstoffkandidaten gegen Meningokokken-Meningitis. Die angepasste operative Marge beträgt 21,3% des Nettoumsatzes.

Novartis ist der zweitgrösste Hersteller von Grippeimpfstoffen für die USA. Das Unternehmen entwickelt ein breites Portfolio von Impfstoffen gegen saisonale Grippe und zum Schutz vor einer Grippepandemie. Eine neue Technologie zur Herstellung von Impfstoffen mittels Zellkulturen, die 2007 in Europa zugelassen wurde, gilt in der Grippeimpfstoffproduktion als bedeutendste Innovation der vergangenen 50 Jahre.

Bei der Entwicklung zweier Impfstoffe gegen Meningokokken-Meningitis erreicht die Division wichtige Meilensteine. Ergebnisse aus Phase-II-Studien deuten darauf hin, dass der Vierfachimpfstoff *Menveo* Kleinkinder schon im Alter von zwei Monaten gegen die vier Serogruppen A, C, W135 und Y schützen kann. Kleinkinder im Alter zwischen drei und zwölf Monaten sind von dieser lebensgefährlichen bakteriellen Erkrankung am stärksten bedroht. Bisherige Impfstoffe blieben bei sehr kleinen Kindern wirkungslos.

Eine umfassende Allianz mit Intercell, die 2007 vereinbart wurde, soll Zugang zu einer viel versprechenden Entwicklungspipeline für Impfstoffe bieten. Sie basiert auf der Zusammenarbeit bei IC51, einem Impfstoff gegen das japanische Enzephalitisvirus.

Das konstante Wachstum des Diagnostik-Geschäfts beruht auf geografischer Expansion. Der Geschäftsbereich setzt sich dafür ein, die Ausbreitung ansteckender Krankheiten durch neue Bluttests zu verhindern. Der wichtige Test zum Nachweis des West-Nil-Virus wurde 2007 in den USA eingeführt.

VACCINES AND DIAGNOSTICS

KENNZAHLEN

(in Mio. USD, sofern nicht anders angegeben)

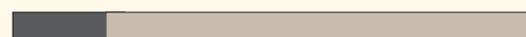
	2007	2006 ¹
Nettoumsatz	1 452	956
Operatives Ergebnis	72	-26
Forschung und Entwicklung	295	148
Forschung und Entwicklung in % des Nettoumsatzes	20,3	15,5
Free Cash Flow	-91	151
Nettobetriebsvermögen	4 801	4 536
Investitionen in Sachanlagen ²	287	113
Anzahl Mitarbeitende (in Vollzeitstellen) ³ am Jahresende	4 810	3 395

2007 NETTOUMSATZ



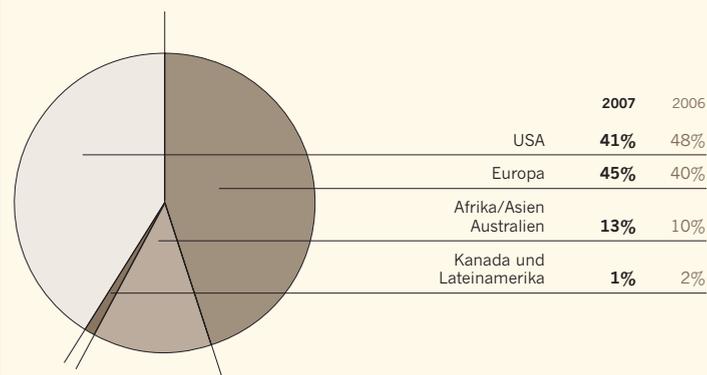
USD 1 452 Mio.

VERGLEICHBARER NETTOUMSATZ 2006

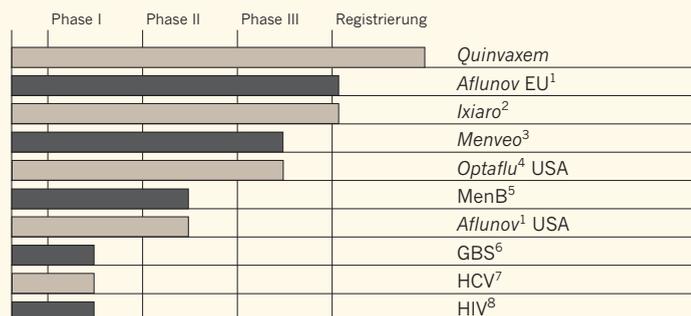


USD 204 Mio. VOR AKQUISITION
USD 956 Mio. NACH AKQUISITION (APRIL 2006)

NETTOUMSATZ NACH REGIONEN



IMPfstoffe IN DER ENTWICKLUNG



¹ H5N1-Impfstoff für den Einsatz vor dem Ausbruch einer Pandemie

² Impfstoff gegen japanische Enzephalitis

³ Neisseria meningitidis Serogruppen A, C, W und Y

⁴ Grippeimpfstoff auf Zellkulturbasis

⁵ Neisseria meningitidis Serogruppe B

⁶ Streptococcus Serogruppe B

⁷ Hepatitis-C-Virus; therapeutische und präventive Impfstoffe

⁸ Humanes Immunschwächevirus

¹ Zeitraum nach der Akquisition von Chiron: 20. April bis 31. Dezember

² Unter Ausschluss der Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen

³ Vollzeitstellenäquivalent



VACCINES AND DIAGNOSTICS

Die Impfstoffe gegen Meningitis sind für die ehrgeizigen Wachstumsziele der Division Vaccines and Diagnostics von zentraler Bedeutung. Novartis entwickelt gegenwärtig zwei neue Meningitis-Impfstoffe, die neue Massstäbe setzen und umfassenden Schutz für alle Altersgruppen bieten sollen. Gleichzeitig erzielte Novartis 2007 mit Grippeimpfstoffen deutliche Fortschritte und untermauerte ihre weltweite Führungsposition auf diesem Gebiet.

Die Verhandlungen, die vor zwei Jahren zur Übernahme der Chiron Corporation führten, waren bereits weit fortgeschritten, als Novartis erfuhr, dass die Entwicklung des viel versprechenden Impfstoffs *Menveo* gegen bakterielle Hirnhautentzündung (Meningitis) in Frage gestellt war.

„Damals stand dessen Entwicklung kurz vor dem Aus“, erinnert sich Dr. Jörg Reinhardt, Head of Vaccines and Diagnostics und Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis. „Wir wurden unterrichtet, dass für die Fortsetzung des Entwicklungsprogramms kein Geld zur Verfügung stünde.“

Als Reinhardt das Ruder der neuen Division übernahm, welche die meisten Geschäftsbereiche der früheren Chiron Corporation umfasst, trieb er die Entwicklung von *Menveo* voran. So wurden im Jahr 2007 mehr als 10 000 Personen in klinische Studien mit dem Impfstoff aufgenommen. Einen ersten Zulassungsantrag für den Einsatz von *Menveo* bei Erwachsenen und Kindern ab elf Jahren will Novartis 2008 einreichen. Im Jahr 2009 soll die Zulassung zur Impfung von Säuglingen und Kleinkindern beantragt werden, die zu den besonderen Risikogruppen zählen.

Es gibt mehr als ein Dutzend verschiedener Unter- oder Serogruppen von Meningokokken (des Bakteriums *Neisseria meningitidis*), die für die meisten Fälle bakterieller Meningitis verantwortlich sind. *Menveo* ist ein Impfstoff, der gleichzeitig vor Meningokokken der Serogruppen A, C, W und Y (MenACWY) schützt. Darüber hinaus entwickelt Novartis einen bahnbrechenden rekombinanten Impfstoff

gegen alle Meningokokken-Stämme der Serogruppe B (MenB).

„Falls wir mit *Menveo* und unserem rekombinanten Meningokokken-B-Impfstoff Erfolg haben, werden wir die Behandlung der Meningitis grundlegend verändern“, erklärt Dr. Ralf Clemens, Head of Development bei Novartis Vaccines.

Mit einer Nettoumsatzsteigerung 2007 von 25 Prozent (gegenüber Vergleichsbasis 2006) ist die Division Vaccines and Diagnostics einer der wachstumsstärksten Impfstoffhersteller. So erreichte die Division früher als erwartet die Ertragsschwelle. Die Übernahme von Chiron und der anschließende Aufschwung bei Vaccines and Diagnostics sind beispielhaft für die Strategie von Novartis, schnell wachsende Bereiche der Gesundheitsversorgung zu erschliessen. Der Weltmarkt für Impfstoffe und molekulare Diagnostik dürfte in den kommenden fünf Jahren stabile zweistellige Wachstumsraten erzielen und damit den Markt für rezeptpflichtige Arzneimittel im gleichen Zeitraum deutlich überflügeln.

Laut Reinhardt könnte Novartis Vaccines diese Prognosen sogar noch übertreffen. „Wir wollen eines der drei führenden Unternehmen im Impfstoffmarkt werden – und zwar etwa innerhalb der nächsten fünf Jahre“, so Reinhardt. Gegenwärtig ist Novartis weltweit die Nummer fünf unter den Impfstoffherstellern.

Meningitis

Die Impfstoffe gegen Meningitis sind für die ehrgeizigen Ziele der Division von wachsender

Bedeutung. Der Weltgesundheitsorganisation (WHO) zufolge erkranken weltweit jährlich mehr als 500 000 Kleinkinder, Jugendliche und junge Erwachsene an Meningokokken-Meningitis, die durch das Bakterium *Neisseria meningitidis* ausgelöst wird. Rund 50 000 der betroffenen Patienten sterben jedes Jahr an der Erkrankung.

In manchen Fällen führt Meningokokken-Meningitis schon wenige Stunden nach dem Auftreten der ersten Symptome zum Tod – selbst bei sofortiger Behandlung mit Antibiotika. Wer die Infektion überlebt, muss meist mit bleibenden Behinderungen wie Hörverlust, Hirnschädigungen, Nierenversagen oder Amputationen von Gliedmassen rechnen. In den Ländern südlich der Sahara stellt Meningokokken-Meningitis eine erhebliche Bedrohung für die Bevölkerung dar. Doch auch in Industrieländern wie Norwegen, Neuseeland und Frankreich wurden bereits Ausbrüche der Krankheit beobachtet.

Von den verschiedenen Untergruppen von Meningokokken, die bisher identifiziert wurden, sind die Meningokokken der Serogruppe A (MenA) am häufigsten für Epidemien in Afrika verantwortlich. Die Serogruppen B und C herrschen in Europa vor, während die Serogruppen Y und W in den USA und im Nahen Osten zunehmen. Die gefährlichste Form der Erkrankung, die am häufigsten tödlich verläuft, ist in vielen Ländern die Infektion vom Typ B.

Gegen einen speziellen Meningokokken-B-Stamm, der nur in Neuseeland vorkommt, wird bereits ein Impfstoff von Novartis eingesetzt. Seit Beginn des landesweiten Impfprogramms im Jahr 2004 ging die Häufigkeit von Meningokokken-Meningitis in Neuseeland um über 80 Prozent zurück.

Darüber hinaus entwickelt Novartis gegenwärtig zwei weitere Meningitis-Impfstoffe, *Menveo* und den rekombinanten Impfstoff gegen Meningokokken der Serogruppe B. Sie sollen neue Massstäbe setzen und Schutz vor verschiedenen Serogruppen sowie für alle Altersgruppen bieten – auch für Säuglinge und Kleinkinder.

Menveo ist ein kombinierter Impfstoff, der gleichzeitig vor Meningokokken der Serogruppen A, C, W und Y schützt. Der Impfstoff wird gegenwärtig im Rahmen von klinischen Studien der Phase III untersucht, an denen Jugendliche, Erwachsene und Kleinkinder teilnehmen.

Die Zulassung für den Einsatz von *Menveo* bei Jugendlichen soll im Jahr 2008 beantragt werden. Daten aus Studien der Phase II zeigten bei dieser Altersgruppe eine gute Schutzwirkung. Ergebnisse der Phase-III-Studien werden in der ersten Jahreshälfte 2008 erwartet. Der Zulassungsantrag für den Einsatz von *Menveo* bei Kleinkindern soll 2009 eingereicht werden.

Der rekombinante MenB-Impfstoff ist der Prototyp eines neuen Paradigmas in der Impfstoffentwicklung. Trotz jahrzehntelanger Forschung ist es mit konventionellen Methoden nicht gelungen, einen Impfstoff gegen Meningokokken der Serogruppe B zu entwickeln. Deshalb verfolgten die Forscher von Novartis einen völlig neuen Ansatz, um eine Reihe von Eiweissantigenen der Meningokokken zu identifizieren: Die so genannte umgekehrte Impfstoffentwicklung nutzt Erbgutinformationen verschiedener MenB-Untergruppen sowie gentechnologische Methoden, um konservierte, oberflächlich zugängliche Eiweissantigene zu identifizieren und herzustellen.

„Die Tatsache, dass heute die Genome von Krankheitserregern zur Verfügung stehen und mittels umgekehrter Impfstoffentwicklung durchforstet werden können, hat die Zahl potenzieller Antigene enorm vervielfacht“, erklärt Dr. Rino Rappuoli, Head of Research bei Novartis Vaccines. „So sind wir in der Lage, die Entwicklung von neuartigen Impfstoffen nach bekannten und bewährten Methoden fortzusetzen. Alle Programme, bei denen wir nach dem Prinzip der umgekehrten Impfstoffentwicklung vorgehen, verlaufen aussergewöhnlich erfolgreich. Dabei haben wir uns bislang nur mit einer Hand voll von Spitzenkandidaten beschäftigt – das Potenzial ist also gewaltig.“

Als wichtigster Kandidat für das gentechnologische MenB-Programm wurde ein Impfstoff gewählt, der aus drei Proteinen und dem Bestandteil eines Vesikels der äusseren Bakterienmembran besteht. In einer kürzlich durchgeführten Phase-II-Studie zeigte sich, dass dieser Impfstoff Kleinkinder vor mehr als 70 Prozent der bekannten Meningokokken-B-Stämme schützt. Dies ist eine enorme Verbesserung gegenüber den bislang wirksamsten Impfstoffen, die vor etwa 20 Prozent der Stämme schützen.

Phase-III-Studien mit etwa 5 000 Teilnehmern sollen 2008 aufgenommen werden. „Sollten sich die anfänglichen Ergebnisse in

der Phase III bestätigen, werden wir den MenB-Impfstoff mit höchster Priorität weiterentwickeln, da bisher kein Impfstoff gegen diese Erkrankung zur Verfügung steht“, betont Clemens.

Grippe

Das erklärte Ziel der Division, weltweit einer der drei wichtigsten Impfstoffhersteller zu werden, ist hochgesteckt. Um dies zu erreichen, muss Novartis Vaccines laut Reinhardt nicht nur im Bereich der Meningitis-Impfstoffe die Führung übernehmen, sondern auch die Führungsposition bei den Grippeimpfstoffen verteidigen.

Dieses Ziel vor Augen konnte Novartis Vaccines im Jahr 2007 insbesondere im Geschäft mit Grippeimpfstoffen bedeutende Fortschritte vorweisen. Während der letztjährigen Grippesaison lieferte die Division 40 Millionen Dosen des Grippeimpfstoffs *Fluvirin* in die USA – die ersten Lieferungen an die Gesundheitsversorger im August mit eingerechnet. Daneben wurden mehr als 30 Millionen Impfdosen für den europäischen Markt und die dortige Grippesaison 2007–2008 produziert.

Zudem passierten einige experimentelle Grippeimpfstoffe im Jahr 2007 wichtige Stationen des Zulassungsprozesses. So genehmigten die Behörden der Europäischen Union (EU) beispielsweise die Zulassung von *Optaflu*. Dies ist der erste Grippeimpfstoff, der nicht wie herkömmlich auf der Basis von Hühneriern, sondern mittels einer firmeneigenen Zellkultur hergestellt wird. Die Herstellung mit Hilfe von Zellkulturen ist seit mehr als 50 Jahren die erste wichtige Neuerung im Bereich der Grippeimpfstoffe. Diese neue Technologie ermöglicht eine flexiblere und schnellere Impfstoffherstellung sowie eine unverzügliche Reaktion im Fall einer Grippepandemie.

Der zellkulturbasierte Impfstoff *Optaflu* wird 2008 in Europa eingeführt. In den USA soll der Zulassungsantrag ebenfalls in diesem Jahr bei den Behörden eingereicht werden. Novartis baut zudem in Holly Springs, North Carolina (USA), eine 600 Millionen US-Dollar teure Anlage für die zellkulturbasierte Impfstoffherstellung. Die Produktion soll im Jahr 2011 anlaufen.

Der WHO zufolge verursachen saisonale Grippeepidemien rund 500 000 Todesfälle pro

Jahr. Die Nachfrage nach Grippeimpfstoffen dürfte in Zukunft erheblich steigen, da sich Länder wie Russland und China mit aktuellen Impfraten von nur fünf bis sieben Prozent den Impfraten der USA und der EU von mehr als 25 Prozent annähern. Und der Bedarf an noch wirksameren Produkten in den weiter entwickelten Märkten wird das Wachstum zusätzlich antreiben.

Die europäische Zulassung von *Focetria* ist ein weiterer wichtiger Fortschritt bei den Vorbereitungen auf eine mögliche Grippepandemie. *Focetria* ist ein neuer Impfstoff von Novartis, der nach der offiziellen Ausrufung einer Grippepandemie zum Einsatz kommen soll. Er enthält das firmeneigene Adjuvans MF59, das die Immunantwort auf den Impfstoff verstärkt. Dadurch wird die Wirksamkeit des Impfstoffs erhöht und eine geringere Menge viraler Antigene für den Impfschutz benötigt.

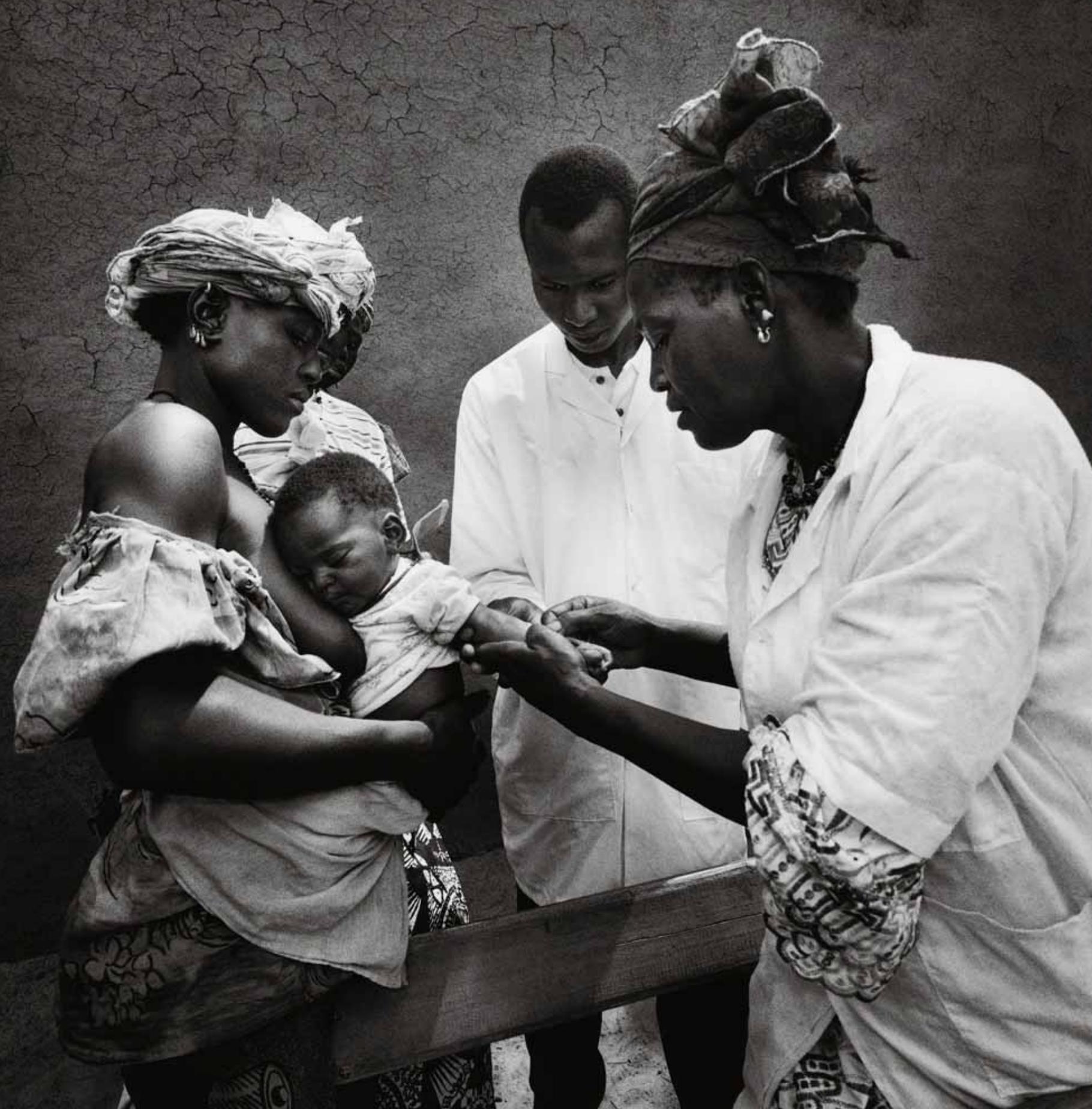
Novartis wird die Produktion von *Focetria* aufnehmen, sobald die WHO eine Grippepandemie ausruft. Dafür wird derjenige Virenstamm benutzt, der für die Pandemie verantwortlich ist. Basierend auf den Erfahrungen aus der Pandemie von 1918 bis 1919 gibt Clemens allerdings zu bedenken, dass sich die Krankheit in den ersten zwei Monaten rasch verbreiten dürfte. „Wenn wir warten, bis der verantwortliche Virenstamm zur Verfügung steht, wird die Impfung für viele Menschen zu spät kommen.“

Aus diesem Grund entwickelt Novartis *Aflunov*. Dieser Impfstoff gegen das Grippevirus H5N1 könnte bevorratet oder sogar vor einer Pandemie eingesetzt werden – als so genannter Präpandemie-Impfstoff. *Aflunov* ist der erste derartige Impfstoff, dessen Zulassung bei den EU-Behörden beantragt wurde.

Aflunov basiert auf einem derzeit kursierenden Stamm des Grippevirus H5N1. Die klinischen Daten haben gezeigt, dass der Impfstoff gegen diesen Stamm wirksam ist und einen gewissen Schutz vor anderen verwandten Stämmen bietet. Auch *Aflunov* enthält das Adjuvans MF59, das die Immunantwort auf den Impfstoff verstärkt und zum teilweisen Schutz vor anderen Stämmen beiträgt. Im Rahmen von klinischen Studien mit mehr als 4 000 Personen erwies sich *Aflunov* als ebenso sicher wie Flud. Mit diesem adjuvierten saisonalen Grippeimpfstoff von Novartis wurden bis heute mehr als 27 Millionen Menschen geimpft.

„Die Verantwortlichen des öffentlichen Gesundheitswesens haben erkannt, dass die Vogelgrippe weltweit eine erhebliche Bedrohung der Gesundheit darstellt. Wir sind bereit, Impfstoffe herzustellen, die dazu beitragen können, die Menschen vor und während einer Grippepandemie vor der Erkrankung zu schützen“, fügt Reinhardt abschliessend hinzu.





SANDOZ

Sandoz ist das zweitgrösste Generikaunternehmen der Welt mit führenden Positionen in wichtigen Märkten, einem umfassenden Produktportfolio und dem notwendigen Know-how für ein erfolgreiches Angebot schwer herzustellender Generika und Biosimilars.

Über das herkömmliche Angebot hinaus bietet Sandoz hochwertige, differenzierte Produkte an, die auf fortgeschrittenen Technologien basieren – wie Hautpflaster, Inhalationsgeräte und Retard-Formulierungen.

Der Nettoumsatz steigt um 20% (+13% in lokalen Währungen) auf USD 7,2 Milliarden. Diese dynamische Performance beruht auf der Entwicklung des Geschäfts in den USA, den jüngsten Produkteinführungen sowie Wachstumsinitiativen in Osteuropa und den Wachstumsmärkten. Die Expansion im Jahr 2007 sorgt für eine inkrementelle Steigerung des Nettoumsatzes um USD 1 Milliarde.

Dank der kräftigen Geschäftsexpansion sowie operativer Verbesserungen im gesamten Unternehmen nach der Übernahme von Hexal und Eon Labs Mitte 2005 verbessert sich das operative Ergebnis von Sandoz um 41% auf USD 1,0 Milliarde und wächst damit schneller als der Nettoumsatz. Die operative Marge steigt von 12,4% im Jahr 2006 auf 14,5% des Nettoumsatzes – auf bereinigter Basis erreicht sie 20,0%.

27% des Nettoumsatzes werden in den USA erzielt. Das Wachstum der Division ist folgenden Faktoren zu verdanken: dem umfangreichen Portfolio, der Nachfrage nach schwierig herzustellenden Generika mit begrenzter Konkurrenz – wie Metoprololsuccinat ER (Toprol-XL[®]) und Cefdinir (Omnicef[®]) – sowie der Einführung autorisierter Generika, zu denen die Amlodipin-Benazepril-Kombination *Lotrel* und Ondansetron (Zofran[®]) gehören.

Die Marktanteilsgewinne in Osteuropa verdeutlichen die Vorteile einer verstärkten Präsenz in dieser wachstumsstarken Region. In Deutschland behauptet die Division ihre führende Position trotz schwieriger Bedingungen. Lateinamerika und wichtige Wachstumsmärkte erzielen zweistellige Zuwachsraten.

Im Hinblick auf die Zulassung von Biosimilars in den USA und in Europa ist Sandoz das führende Unternehmen. Biosimilars sind generische Versionen bereits zugelassener, biotechnologisch hergestellter Medikamente, die Patienten und Kostenträgern finanzielle Einsparungen ermöglichen. Die europäische Zulassung des Biosimilars von Epoetin alfa (EPO) im Jahr 2007 folgt auf die Zulassung von *Omnitrope* im Jahr 2006 – die erste Zulassung eines solchen Arzneimittels überhaupt.

SANDOZ

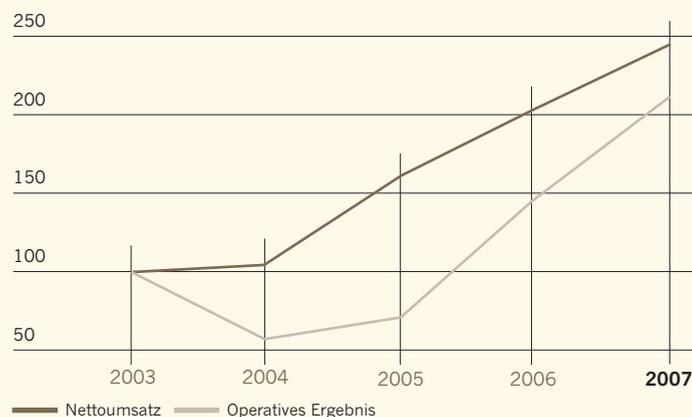
KENNZAHLEN

(in Mio. USD, sofern nicht anders angegeben)

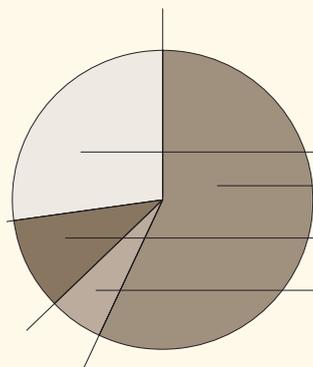
	2007	2006
Nettoumsatz	7 169	5 959
Operatives Ergebnis	1 039	736
Forschung und Entwicklung	563	477
Forschung und Entwicklung in % des Nettoumsatzes	7,9	8,0
Free Cash Flow	1 112	876
Nettobetriebsvermögen	14 664	13 464
Investitionen in Sachanlagen ¹	627	264
Anzahl Mitarbeitende (in Vollzeitstellen) ² am Jahresende	23 087	21 117

NETTOUMSATZ UND OPERATIVES ERGEBNIS

(Index: 2003 = 100%)

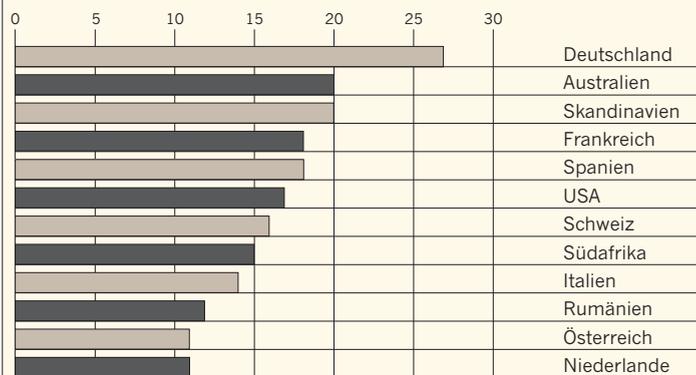


NETTOUMSATZ NACH REGIONEN



Region	2007	2006
USA	27%	26%
Europa	57%	58%
Afrika/Asien	10%	10%
Australien	10%	10%
Kanada und Lateinamerika	6%	6%

ZAHL DER PRODUKTEINFÜHRUNGEN¹



¹ Neue Moleküle (USA: ANDAs - Abbreviated New Drug Approvals)

¹ Unter Ausschluss der Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen

² Vollzeitstellenäquivalent



SANDOZ

Sandoz, die Generikadivision von Novartis, ist der führende Anbieter schwierig herzustellender Generika. Diese Spezialprodukte basieren auf besonderen Formulierungen wie beispielsweise Transdermalpflastern, Implantaten und Retard-Tabletten. Die Ausrichtung auf schwierig herzustellende Produkte gipfelt in den so genannten Biosimilars, den Folgeversionen von bereits zugelassenen biotechnologisch hergestellten Medikamenten. Mit der europäischen Zulassung einer Kopie von Epoetin alfa erreichte das Unternehmen einen zweiten Meilenstein im Rahmen seines Engagements, den Patienten qualitativ hochwertige und kostengünstige biologische Arzneimittel zur Verfügung zu stellen.

Am 7. Mai 2007, einen Tag nach Ablauf des Patentschutzes für das Antibiotikum Cefdinir, startete Sandoz in den USA die landesweite Auslieferung der ersten generischen Version des Medikaments an Grosshändler und Apotheken.

Das unter dem Markennamen Omnicef® vertriebene Cefdinir ist in den USA eines der meistverschriebenen Cephalosporin-Antibiotika. Nach Ablauf des Patentschutzes versprach es eine wertvolle Ergänzung des umfangreichen Antibiotika-Portfolios von Sandoz. Die Generikadivision von Novartis gehört zu den wenigen Unternehmen weltweit, die speziell Cephalosporine der dritten Generation herstellen.

Dennoch gelang es nur mit einer findigen und zügigen Entwicklung, juristischem Scharfsinn und einer agilen transatlantischen Versorgungskette, das Produkt vor allen Mitbewerbern auf den Markt zu bringen. Nur vier Tage vor der geplanten Markteinführung erwirkte die Rechtsabteilung von Sandoz eine wichtige Entscheidung eines US-amerikanischen Bezirksgerichts, das den Vertrieb des Generikums von Cefdinir hätte blockieren können. Unmittelbar nach der Bekanntgabe der Gerichtsentscheidung verliessen die ersten Lastwagen mit dem Generikum die Herstellungsanlagen von Sandoz im österreichischen Kundl und fuhren auf schnellstem Wege zum nahe gelegenen Flughafen. Dort warteten bereits drei Jumbojets darauf, die Ladung aufzunehmen und auf die andere Seite des Atlantiks zu bringen.

„Voraussetzung für unseren Erfolg ist, dass unsere Produkte am ersten Tag nach Ablauf des Patentschutzes der Originalprodukte auf dem Markt sind“, sagt Dr. Andreas Rummelt, Head of Sandoz und Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis. „Mich hat besonders beeindruckt, dass unsere Cefdinir-Lieferung von den Zollbehörden der USA innerhalb weniger Stunden abgefertigt wurde. Im Normalfall dauert die Abfertigung einige Tage, manchmal sogar über eine Woche“, erklärt Rummelt. „Die Markteinführung unserer Version von Cefdinir war eine grossartige Leistung und ein erfreuliches Beispiel für das Engagement, das ich mir von unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wünsche.“

Sandoz zählt zu den weltweit führenden Unternehmen der rapide wachsenden Generikabranche und zu den Grundpfeilern des Geschäftsportfolios von Novartis, mit dem das Unternehmen die sich wandelnden Bedürfnisse der Patienten und der Gesellschaft erfüllt. Mit qualitativ hochwertigen und erschwinglichen Medikamenten bedient Sandoz internationale Märkte, die 90 Prozent der Weltbevölkerung ausmachen. Indem Generika Markenmedikamente mit abgelaufenem Patentschutz ersetzen, fördern sie gleichzeitig zukünftige Innovationen. Denn sie setzen finanzielle Ressourcen frei, die von den Kostenträgern für innovative Medikamente verwendet werden können.

Im Jahr 2007 wuchs der Nettoumsatz von Sandoz um 13 Prozent (in lokalen Wäh-

rungen). Der operative Gewinn der Division stieg um 41 Prozent, wobei sich die Gewinnmarge um zwei Prozentpunkte verbesserte. Die dynamische Performance der Division beruhte massgeblich auf der Umsatzentwicklung der jüngst eingeführten schwer herstellbaren Spezialprodukte, die den anhaltenden Preisdruck in vielen Märkten mehr als wettmachten. Neben Initiativen in den Wachstumsmärkten und Osteuropa, die für kräftige Nettoumsatzsteigerungen sorgten, kurbelten 2007 vor allem die US-Umsätze das Wachstum der Division an.

Dynamische Neueinführungen

Sandoz ist der führende Anbieter schwierig herzustellender Generika. Diese Spezialprodukte basieren entweder auf pharmazeutischen Wirkstoffen, mit denen besondere Herausforderungen verbunden sind, oder erfordern spezielle Formulierungen oder Technologien. Die Palette der Spezialprodukte reicht von Implantaten und Retard-Tabletten über Transdermalpflaster bis zu Inhalatoren.

Neben Cefdinir wurden in den USA weitere wichtige Produkte eingeführt. Dazu gehören unter anderem zusätzliche Dosierungen von Metoprololsuccinat, einem Medikament zur Behandlung von Bluthochdruck und Herzinsuffizienz. Als erster Generikahersteller brachte Sandoz Metoprololsuccinat in einer hoch modernen Retard-Formulierung auf den Markt, die auf einem Multiple Unit Pellet System (MUPS) beruht.

Für seine Version von Ipratropium-Albuterol, einem Medikament für die Behandlung von Atemwegserkrankungen, erhielt das Unternehmen nach dessen Einführung 2007 in den USA vorübergehend die begehrten alleinigen Vermarktungsrechte. Sandoz erreichte damit einen bedeutenden strategischen Meilenstein, da Medikamente gegen Atemwegserkrankungen einen Schwerpunkt der Wachstumsstrategie des Unternehmens bilden.

In Europa brachte Sandoz Leuprorelin, ein Medikament gegen Prostatakrebs, in Form eines Implantats auf den Markt. Das Implantat wird in die Bauchhaut der Patienten injiziert und ermöglicht gegenüber dem Originalprodukt eine angenehmere Behandlung sowie Kosteneinsparungen für Ärzte und Patienten.

„Schwer herstellbare Produkte sind nie von einem einzigen Faktor abhängig, sondern von mehreren Faktoren gleichzeitig“, erklärt Dr. Bernhard Hampl, Head of Sandoz in den USA. „Es geht darum, die richtigen Produkte zur rechten Zeit auf den Markt zu bringen. Hier liegen die Chancen in unserem Geschäft.“

Die Ausrichtung auf schwierig herzustellende Produkte gipfelt in den so genannten Biosimilars, den Folgeversionen von bereits zugelassenen biotechnologisch hergestellten Arzneimitteln (therapeutischen Proteinen). Diese Arzneimittel werden mit Hilfe lebender Organismen gewonnen, die für die Produktion von bestimmten Proteinen gentechnisch verändert wurden. Im Jahr 2007 erhielt Sandoz als erstes Unternehmen die Zulassungsgenehmigung der Europäischen Kommission für ein Biosimilar von Epoetin alfa (EPO). Dies war ein weiterer Meilenstein für das Unternehmen, das sich vorrangig dafür einsetzt, den Patienten qualitativ hochwertige und kostengünstige biologische Arzneimittel zur Verfügung zu stellen. Das Epoetin alfa von Sandoz kam 2007 in Deutschland und den Niederlanden auf den Markt und wird 2008 in weiteren EU-Ländern eingeführt.

Nach einer Präzedenzfallentscheidung im April 2006 erhielt Sandoz als erstes Unternehmen die Zulassungsgenehmigung der Europäischen Kommission für ein Biosimilar, das menschliche Wachstumshormon *Omnitrope*. Einen Monat später wurde *Omnitrope* auch in den USA zugelassen. Da in den kommenden Jahren weitere Biopharmazeutika ihren Patentschutz verlieren werden, dürften Biosimilars für die Wachstumsstrategie von Sandoz eine entscheidende Rolle spielen.

„Die Märkte sind heutzutage so überfüllt, dass Generika von Blockbuster-Medikamenten meist zu Massenware mit geringer Marge werden“, so Rummelt. „Sandoz muss also Produkte herstellen, die nicht jeder herstellen kann. Wir müssen uns auf Produkte konzentrieren, bei denen wir unsere Ressourcen, unsere hoch spezialisierten Technologien und unsere Fachkompetenzen als Wettbewerbsvorteil nutzen können.“

Umfangreiche Pipeline

Im Lauf des Jahres 2007 reichte Sandoz Zulassungsanträge für 92 verschiedene Pro-



jekte bei Gesundheitsbehörden auf der ganzen Welt ein. Gleichzeitig beantragte das Entwicklungsteam für viele existierende Produkte die Zulassung in zusätzlichen Märkten.

Dr. Gerhard Schäfer, Head of Global Product Development bei Sandoz, erklärt dieses Vorgehen als Teil einer Wachstumsinitiative, die mit der Übernahme von Hexal und Eon Labs ins Leben gerufen wurde. „Wir wollen unser Geschäft ausserhalb der traditionellen Kernmärkte Europas und der USA ausbauen und unsere Aktivitäten auf immer mehr Länder ausdehnen, in denen Bedarf an Generika besteht.“

Die Entwicklungspipeline von Sandoz umfasst mehr als 750 Projekte. Bei vielen dieser Projekte handelt es sich um Spezialprodukte, deren Herstellung schwierig ist. Ergebnis jedes erfolgreich abgeschlossenen Projekts ist eine spezifische Formulierung, die meist in verschiedenen Dosierungen erhältlich ist. Die Entwicklung schwierig herzustellender Spezialprodukte kann bis zu sieben Jahre dauern.

Die Zulassungsverfahren für Medikamente dauern in den USA in der Regel zwei, in Europa drei Jahre. Herkömmliche Bioäquivalenzstudien haben eine Laufzeit von rund sechs Monaten. Manche Spezialprodukte und Biosimilars müssen im Rahmen von klinischen Studien der Phase III untersucht werden, was bis zu zwei Jahre dauern kann. Bis zur Entwicklung des pharmazeutischen Wirkstoffs und der spezifischen Formulierung vergehen weitere Jahre.

Die Auswahl geeigneter Projekte ist also ein entscheidender Wettbewerbsfaktor. „Potenzielle Blockbuster beobachten wir schon sehr früh, mitunter noch während der klinischen Erprobung – auch auf die Gefahr hin, dass die Entwicklung des Originalprodukts fehlschlagen könnte“, so Schäfer. „Und wir konzentrieren uns in dieser frühen Phase auch schon auf mögliche Weiterentwicklungen mit eigenen Technologien, um Eigentumsrechte zu erlangen, die unseren wichtigsten Mitbewerbern das Leben schwerer machen könnten.“

Schwierig herzustellende Produkte beruhen in der Regel auf komplexen pharmazeutischen Wirkstoffen, die Generikahersteller bisher meist bei externen Herstellern einkauften. Heute stellt die interne Wirkstoffentwicklung jedoch einen Wettbewerbsvorteil dar, der für die führenden Generikahersteller stetig an Bedeutung gewinnt.

„Oft können wir auf diese Weise Eigentumsrechte erlangen, da wir modernere chemische Technologien einsetzen können als die Hersteller der Originalwirkstoffe viele Jahre zuvor. Zudem sind wir dank neuer Technologien in der Lage, die Qualität der Produkte zu verbessern, zum Beispiel durch eine erhöhte Reinheit der Substanzen“, fügt Schäfer hinzu. Derzeit laufen bei Sandoz Entwicklungsprojekte mit über 70 pharmazeutischen Wirkstoffen.

Prototyp eines Pflasters

Der Prototyp eines schwierig herzustellenden Produkts war für Sandoz die generische Version des Fentanyl-Hautpflasters. Dieses Opioid-Analgetikum wird unter dem Markennamen Duragesic® vertrieben und seit Jahrzehnten zur Schmerztherapie eingesetzt. Als vor zwei Jahren das Basispatent des Wirkstoffs in Deutschland auslief, war Fentanyl das meistverkaufte rezeptpflichtige Medikament des Landes.

Aufgrund seines kommerziellen Potenzials war Fentanyl für Generikahersteller sehr interessant – seine Darreichungsform als transdermales Pflaster stellte jedoch eine erhebliche Hürde dar. Zudem brachte der Hersteller des Originalprodukts kurz vor Ablauf des Basispatents Fentanyl in Form eines neuartigen Matrixpflasters auf den Markt und konnte einen Grossteil der Ärzte und Patienten von dem neueren Produkt überzeugen.

Sandoz begann im Jahr 2000, ein eigenes Pflaster zu entwickeln, und sah sich dafür ausserhalb der Pharmaindustrie nach neuartigen Technologien um. Die entscheidende Inspiration brachte Bandmaterial für Tonbandgeräte aus dem Hause der BASF AG. „Wir haben uns sowohl das Material angesehen als auch die Technologie, die zum Verbinden der verschiedenen Schichten eines Tonbands verwendet wird. Dann haben wir Technologie und Ausrüstung im Hinblick auf die Entwicklung pharmazeutischer Pflaster angepasst“, erläutert Schäfer. „Dies ist ein perfektes Beispiel für unsere Vorstellung von Entwicklung: Wir suchen in anderen Bereichen nach geeigneten Technologien, die wir entsprechend einbinden oder anpassen können, um neue Verabreichungsmöglichkeiten zu erschliessen.“

Sandoz liess damals zwei Entwicklungsprogramme parallel laufen: eines für das

ursprünglich verwendete Reservoirpflaster von Fentanyl und eines für das neue Matrixpflaster. „Da wir unsere eigenen Technologien verwendeten, verletzte keines unserer Produkte die zusätzlichen Patente, die der ErsthHersteller Johnson&Johnson beantragt und erhalten hatte“, so Schäfer weiter.

Die Einführung der Fentanyl-Pflaster von Sandoz im Jahr 2005 war ein riesiger Erfolg – sie war jedoch erst der Anfang. „Pflaster weisen klare Vorzüge auf, vor allem im Hinblick auf die Compliance – die Therapiedisziplin – der Patienten“, erklärt Schäfer. Die Verabreichung als Pflaster kann unter anderem dazu beitragen, Nebenwirkungen wie Übelkeit und Erbrechen vorzubeugen, die mit der Tablettenform desselben Medikaments einhergehen. Ausserdem ist die Verabreichung eines einzigen Pflasters pro Woche angenehmer als die tägliche Einnahme mehrerer Tabletten. Dies gilt besonders für Patienten mit Schluckbeschwerden oder für ältere Menschen mit chronischen Erkrankungen, die mehrere Medikamente gleichzeitig einnehmen müssen – aber auch für Pflegepersonal, das die Therapiedisziplin zu überwachen hat.

„Sandoz entwickelt eine breite Palette weiterer Pflasterprodukte für Indikationsbereiche, in denen es noch keine Pflaster gibt“, fügt Schäfer hinzu.

Die 2005 in Deutschland eingeführte Version von Metoprololsuccinat ist das erste Generikum, das auf dem Multiple Unit Pellet System (MUPS) beruht. Das Medikament wurde ein Jahr später in den USA eingeführt. Sandoz war dort das erste Unternehmen, das die Zulassung der niedrigsten Dosierungen beantragte, und erhielt daraufhin vorübergehend die alleinigen Vermarktungsrechte. Im Jahr 2007 wurden in den USA weitere Dosierungen von Metoprololsuccinat eingeführt. Neben einer konstanten Wirkstofffreisetzung besitzt die MUPS-Formulierung den Vorteil, dass die Tablette auch in einem Glas Wasser aufgelöst werden kann, ohne die verlängerte Wirkstofffreigabe zu beeinträchtigen.

„In Europa ist das Produkt von Sandoz nach wie vor die einzige MUPS-Formulierung von Metoprolol auf dem Markt. Darüber hinaus bieten wir diese Formulierung in den meisten Ländern, unter anderem auch in Deutschland, in sämtlichen Dosierungen an“, berichtet Schäfer. „Wir werden diese Plattformtechnologien

künftig auch für andere Produkte verwenden, beispielsweise für Herz-Kreislauf-Medikamente und andere Medikamentenklassen.“

Eine weitere Plattformtechnologie, die von Sandoz vorangetrieben wird, ist die Implantattechnologie. Leuprorelin, ein Medikament zur Behandlung von fortgeschrittenem Prostatakrebs, wurde im vergangenen Jahr nach sechsjähriger Entwicklung eingeführt. Es ist das erste Krebsmedikament von Sandoz, das als Implantat erhältlich ist.

Klinische Studien haben ergeben, dass die Implantatversion von Leuprorelin von Sandoz denselben Wirkmechanismus aufweist und dieselben klinischen Ergebnisse erzielt wie das Originalpräparat. Im Gegensatz zu Mikrokapseln oder Pulverformulierungen, die der Arzt vor der Injektion aufbereiten muss, ist Leuprorelin von Sandoz gebrauchsfertig. Da es ausserdem eine geringere Menge des pharmazeutischen Wirkstoffs erfordert, verschafft es Sandoz einen signifikanten Kostenvorteil gegenüber Mitbewerbern.

Die Einführung von Ipratropium-Albuterol in den USA ist ein erstes deutliches Anzeichen für die strategische Ausrichtung auf Medikamente gegen Atemwegserkrankungen. Neben der Zusammenarbeit mit externen Partnern setzt Sandoz dabei auch auf firmeneigene Technologien. „Wir besitzen ein spezielles Entwicklungszentrum sowie eine eigene Produktionsanlage für Atemwegsprodukte“, erklärt Schäfer.

Pionierleistung im Bereich der Biosimilars

Die Zulassung von *Omnitrope* in Europa und den USA im Jahr 2006 war eine Pionierleistung von Sandoz und das Ergebnis eines siebenjährigen Entwicklungsprozesses, der auf beiden Seiten des Atlantiks die Gerichte beschäftigte. *Omnitrope* ist die erste Folgeversion eines rekombinanten, biotechnologisch hergestellten Medikaments. Der Fall unterstrich den Einsatz von Sandoz für Biosimilars – den Inbegriff schwer herstellbarer Produkte.

Mit mehr als 25-jähriger Erfahrung in der Produktion von biologischen Arzneimitteln verfügt Sandoz auf diesem Gebiet über einzigartiges Know-how. Der österreichische Standort Kundl ist weltweit eines der grössten Entwicklungs- und Produktionszentren für mikrobiell hergestellte rekombinante Proteine.

Aufbauend auf den ersten Zulassungen führte Sandoz *Omnitrope* 2007 in weiteren Ländern ein. Neben der geografischen Expansion trieb Sandoz auch die Einführung weiterer ausgereifter Formulierungen von *Omnitrope* voran. Dazu gehört beispielsweise eine flüssige Formulierung, die mit einem Injektionsstift verabreicht wird. Injektionsstifte oder „Pens“ sind Geräte, die seit vielen Jahren für die Verabreichung injizierbarer, biotechnologisch hergestellter Medikamente verwendet werden. Sie ermöglichen eine genaue Dosierung und können wegen ihrer praktischen Handhabung sogar unterwegs benutzt werden.

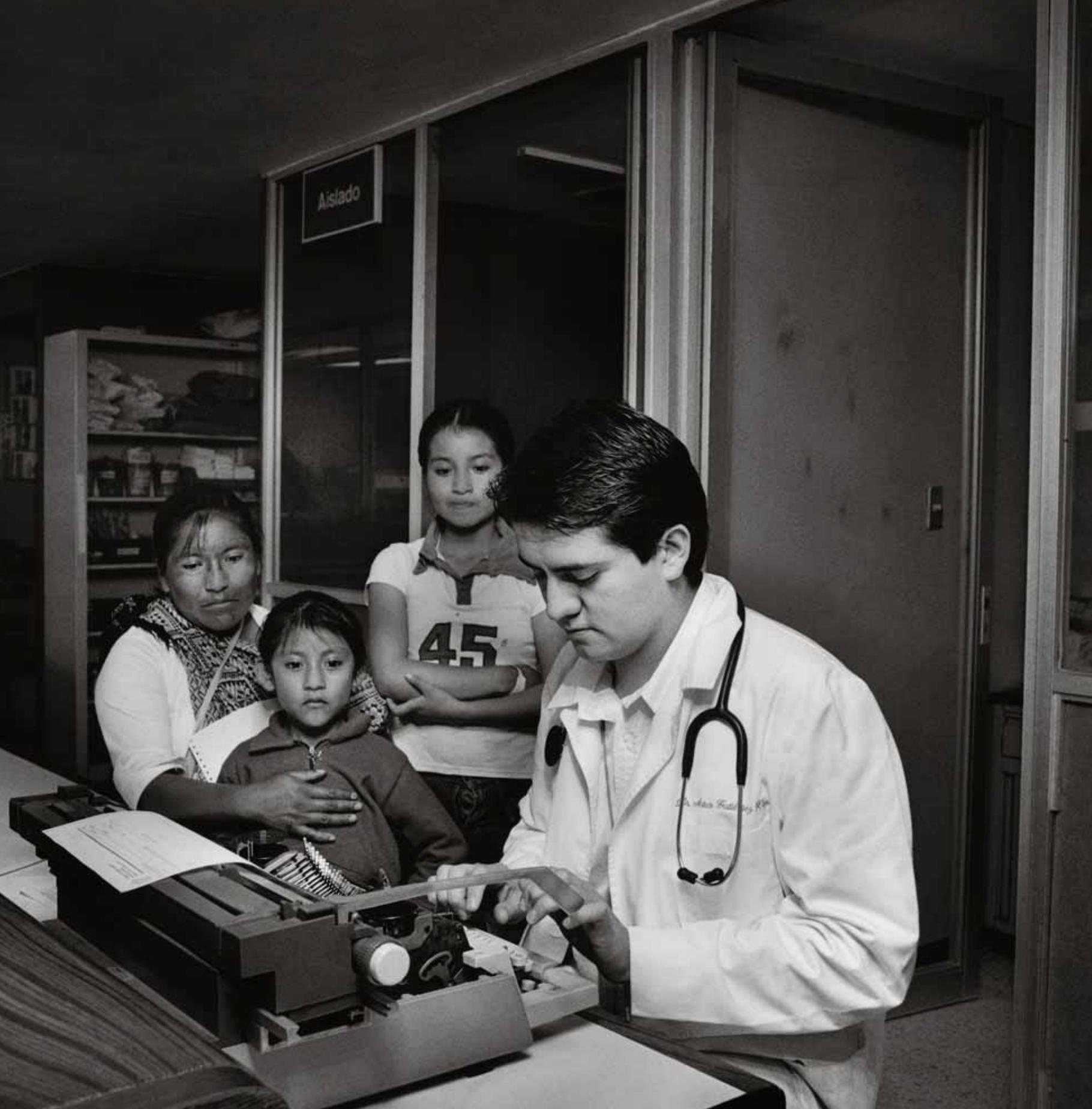
Infolge des wachsenden Bekanntheitsgrads des Medikaments wurde *Omnitrope* im Verlauf des Jahres 2007 von den Ärzten zunehmend akzeptiert. „Die Ärzte stellen ihre Patienten auf *Omnitrope* um – insbesondere neu diagnostizierte Patienten“, sagt Schäfer.

Im August wurde Epoetin alfa (EPO) in der EU für die Behandlung renaler Anämie sowie für Chemotherapie-Patienten zugelassen. Sandoz hatte das Entwicklungsprojekt im Jahr 2000 gemeinsam mit einem deutschen Biotech-Unternehmen, der Rentschler Biotechnologie GmbH, gestartet.

Die Entwicklung von EPO gestaltete sich in mancher Hinsicht noch schwieriger als die Entwicklung von *Omnitrope*: Das Protein muss zunächst in Säugetierzellen produziert und dann glykosyliert werden. Dabei werden dem Protein bestimmte Zuckermoleküle angefügt, die es veranlassen, sich auf bestimmte Weise zu falten. Auch das Zulassungsverfahren für EPO war streng. Es erforderte drei klinische Studien der Phase III, an denen 593 Patienten teilnahmen, und dauerte zwei Jahre.

„Das ist erst der Anfang einer konstanten Folge von Biosimilars, die unsere biotechnologische Entwicklungsabteilung hervorbringen wird“, fügt Schäfer hinzu. Die Wissenschaftler von Sandoz prüfen bereits eine zweite Generation von lang wirksamen biotechnologisch hergestellten Medikamenten im Hinblick auf ihre Eignung als Entwicklungsprojekte. Im Mittelpunkt stehen ausserdem Folgeversionen von monoklonalen Antikörpern, deren Basispatente in rund fünf Jahren auslaufen werden. Hier liegt die Zukunft – und als einer der Hauptakteure im Markt werden wir die Möglichkeiten sehr genau ausloten“, verspricht Schäfer.





CONSUMER HEALTH

Die Division konzentriert sich auf die Geschäftseinheiten OTC (rezeptfreie Medikamente), Animal Health und CIBA Vision. Die Veräusserung der Ernährungsgeschäfte wird 2007 mit dem Verkauf von Medical Nutrition und Gerber abgeschlossen und führt zu einem Desinvestitionsgewinn von USD 5,2 Milliarden nach Steuern.

Der Nettoumsatz der fortzuführenden Geschäftsbereiche steigt um 11% (+6% in lokalen Währungen) auf USD 5,4 Milliarden. Die Geschäftseinheiten OTC und Animal Health erzielen zweistellige Zuwachsraten und wachsen schneller als ihre jeweiligen Märkte. CIBA Vision profitiert von verstärkten Lieferungen von Kontaktlinsen und Linsenpflegeprodukten.

Dank der soliden Performance und der Verbesserung des operativen Ergebnisses werden erhebliche Investitionen in Forschung und Entwicklung sowie ins Marketing getätigt, um die Einführung neuer Produkte und die geografische Expansion voranzutreiben – insbesondere in Japan und den Wachstumsmärkten.

Das Wachstum der Einheit OTC beruht auf der anhaltenden Ausrichtung auf strategische Marken – wie *Voltaren*, *Theraflu*, *Benefiber* und *Excedrin* – sowie auf der Expansion in Wachstumsmärkten wie Osteuropa und Russland. Nach dem 2007 erfolgten Markteintritt in Japan, dem zweitgrössten OTC-Markt der Welt, legt das Geschäft dort kräftig zu. Die Einheit behauptet ihre Position als viertgrösstes OTC-Unternehmen der Welt.

Die Einheit Animal Health nimmt in ihrer Branche Rang fünf ein und profitiert von der soliden Performance in Europa, der asiatisch-pazifischen Region und Lateinamerika. Die Übernahme von Sankyo Lifetech in Japan stärkt die Präsenz im Haustiersegment.

CIBA Vision bewältigt mit Erfolg die Probleme in der Produktion von Kontaktlinsen- und Linsenpflegeprodukten.

CONSUMER HEALTH – FORTZUFÜHRENDE GESCHÄFTSBEREICHE

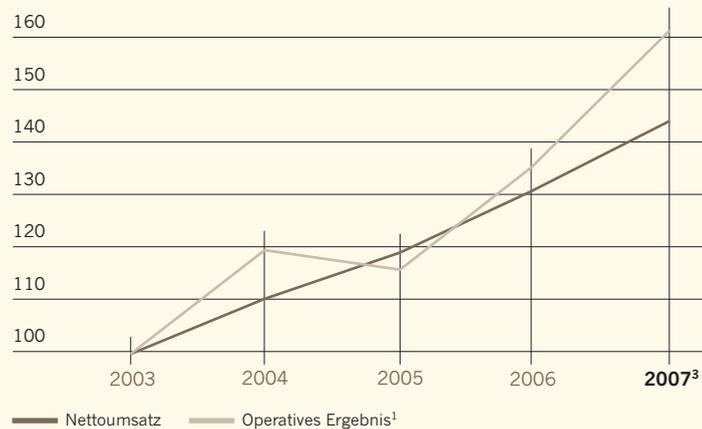
KENNZAHLEN

(in Mio. USD, sofern nicht anders angegeben)

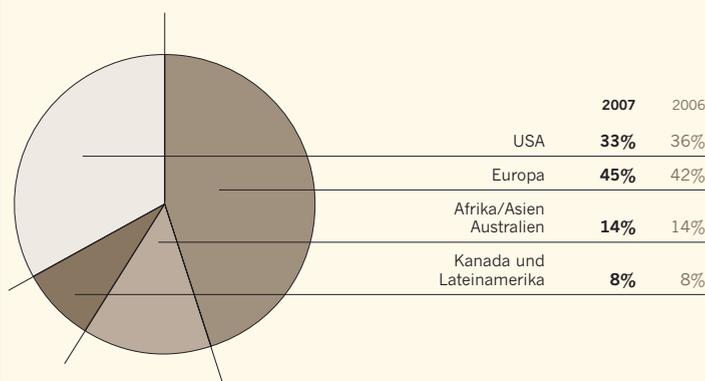
	2007	2006
Nettoumsatz	5 426	4 902
Operatives Ergebnis unter Ausschluss des Restrukturierungsaufwands ¹	909	761
Operatives Ergebnis	812	761
Forschung und Entwicklung	301	260
Forschung und Entwicklung in % des Nettoumsatzes	5,5	5,3
Free Cash Flow	772	553
Nettobetriebsvermögen ²	3 154	3 133
Investitionen in Sachanlagen ³	209	197
Mitarbeiterzahl (in Vollzeitstellen) ⁴ am Jahresende	13 956	13 111

NETTOUMSATZ UND OPERATIVES ERGEBNIS

(Index: 2003 = 100%)



NETTOUMSATZ NACH REGIONEN



MARKTINFORMATIONEN ZUM CONSUMER-HEALTH-GESCHÄFT

	OTC	Animal Health	CIBA Vision
Marktwachstum ¹	4,0%	4,5%	4,0%
Umsatzwachstum ²	6,4%	7,7%	3,1%
Marktanteil ¹	3,7%	6,4%	21,8%
Globale Position	Nr. 4	Nr. 5	Nr. 2

¹ Quelle: Nicholas Hall, Internal Market Research

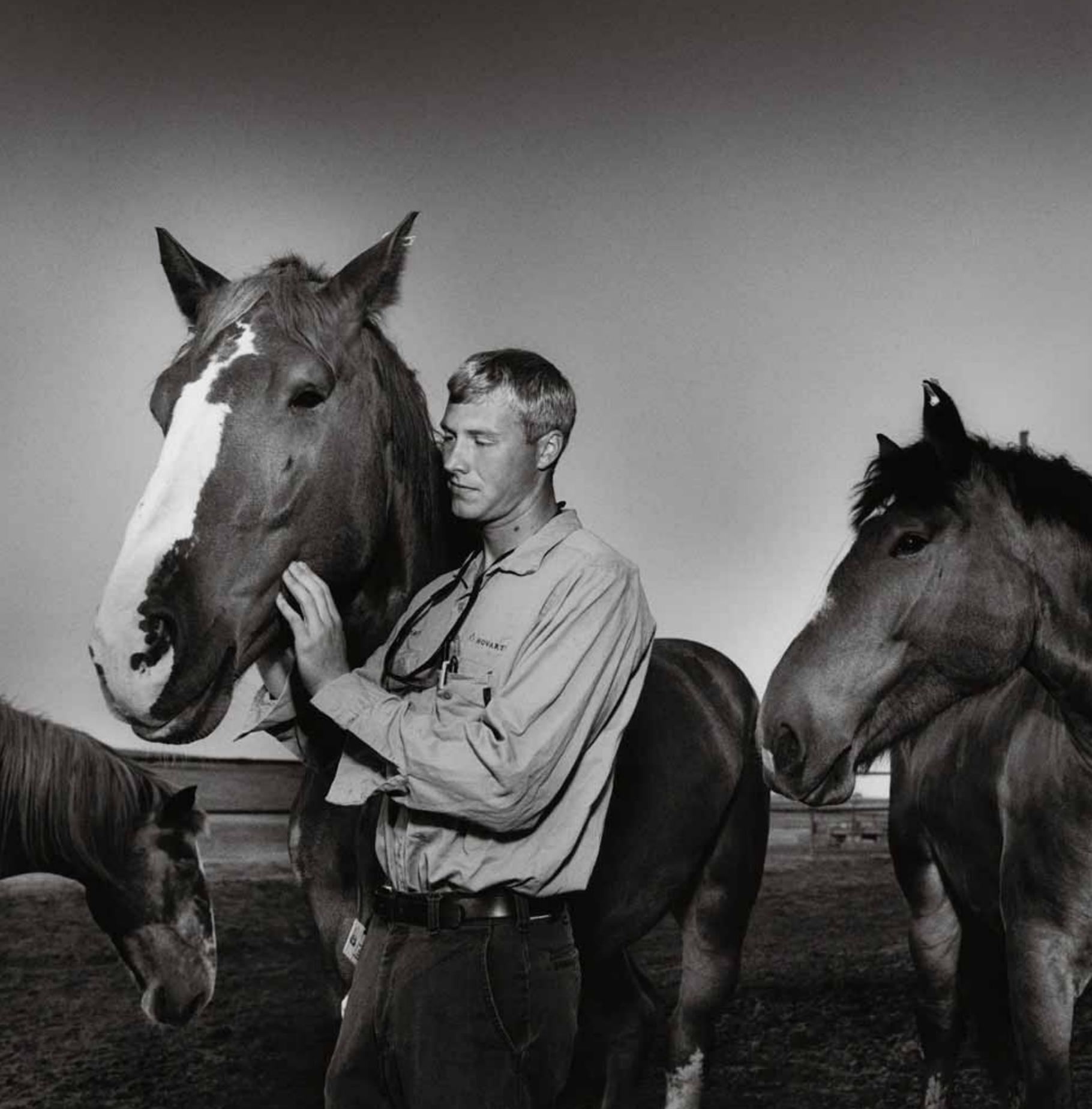
² Wachstum 2007 in lokalen Währungen im Vergleich zum Vorjahr

¹ Unter Ausschluss des Restrukturierungsaufwands von USD 97 Millionen für die „Forward“-Initiative

² Aufgegebene Geschäftsbereiche von Consumer Health ausgenommen

³ Unter Ausschluss der Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen

⁴ Vollzeitstellenäquivalent



CONSUMER HEALTH

Mit tiermedizinischen Neuformulierungen von Medikamenten, die Novartis ursprünglich für Menschen erforscht und entwickelt hat, schöpft die Division Consumer Health zusätzlichen Wert aus bahnbrechenden Forschungsergebnissen anderer Konzerndivisionen. Derartige Synergien sorgen für dynamisches Wachstum und machen Consumer Health zu einem der Hauptpfeiler der Unternehmensstrategie von Novartis – der Strategie der fokussierten Diversifikation im Gesundheitsbereich.

Zur Zeit seiner Entdeckung war *Percorten* ein bahnbrechendes Medikament von Novartis zur Behandlung von Morbus Addison. Die Erkrankung beruht auf einer Unterfunktion der Nebennierenrinde, die dazu führt, dass ungenügende Mengen bestimmter Hormone gebildet werden. Unbehandelt verläuft Morbus Addison tödlich.

Da auch Hunde an einer Form von Morbus Addison leiden können, entwickelte die Geschäftseinheit Animal Health *Percorten-V*. Die tiermedizinische Formulierung des Originalmedikaments ermöglicht heute Tausenden von Haustieren ein langes und mobiles Leben.

Percorten-V ist nur ein Beispiel aus dem breiten Portfolio tiermedizinischer Formulierungen von Medikamenten, die Novartis ursprünglich für Menschen erforscht und entwickelt hat. Ebenso wie verschreibungspflichtige Medikamente, die nach einiger Zeit in den rezeptfreien Status wechseln und dadurch neue Märkte eröffnen, lassen sich humanmedizinische Medikamente für tiermedizinische Anwendungen weiterentwickeln. Die Division Consumer Health von Novartis kann so die bahnbrechenden Ergebnisse anderer Konzerndivisionen für eigene Entwicklungschancen nutzen.

Die Division Consumer Health gehört zu den Hauptpfeilern der Unternehmensstrategie von Novartis, der Strategie der fokussierten Diversifikation. Mit dieser Konzentration auf verschiedene Geschäftsfelder des Gesundheitsbereichs will Novartis weltweit auf die sich wandelnden Bedürfnisse der Patienten und der Gesellschaft eingehen. Die Vorteile dieser Strategie werden bereits deut-

lich, denn das Wachstum der Division Pharmaceuticals, des Zugpferds von Novartis, wird derzeit durch spezielle Herausforderungen gedämpft.

„Dank unserer Strategie können wir Risiken bis zu einem gewissen Grad ausgleichen und aus grundlegenden Trends bei den Bedürfnissen unserer Kunden Vorteile ziehen“, betont Dr. Daniel Vasella, Präsident und Delegierter des Verwaltungsrats von Novartis. „Das Consumer-Health-Geschäft, das in der Vergangenheit langsamer als das Arzneimittelgeschäft gewachsen ist, hat deutlich zugelegt und besitzt Potenzial für eine weitere dynamische Expansion.“

„Und während der Preisdruck auf innovative Pharmazeutika in fast allen Märkten der Welt weiter zunimmt, ist der Druck auf die Verbrauchermarken vergleichsweise deutlich geringer“, erklärt Vasella. „Tatsächlich ist es im Verbraucherbereich möglich, die Inflation zu kompensieren oder sogar etwas mehr als wettzumachen“, fügt er hinzu.

Im Geschäftsjahr 2007 stieg der Nettoumsatz der Division Consumer Health um sechs Prozent (in lokalen Währungen). Dank der Konzentration auf strategische Marken, der Einführung neuer Produkte sowie der Expansion in den Wachstumsmärkten und in Japan erwirtschafteten die Geschäftseinheiten OTC (rezeptfreie Medikamente) und Animal Health zweistellige Zuwächse. Auch die Geschäftseinheit CIBA Vision konnte ihren Nettoumsatz steigern, da die Kontaktlinienslieferungen in diesem Jahr wieder aufgenommen wurden.

Gestützt auf eine starke zugrunde liegende Performance, wurden innerhalb der gesamten Division erhebliche Investitionen in Forschung und Entwicklung sowie ins Marketing getätigt. So erweiterte Animal Health beispielsweise ihre Kooperationen auf den gesamten Konzern – von den Novartis Institutes for Bio-Medical Research (NIBR) über die neue Division Vaccines and Diagnostics bis zu Sandoz, der Generikadivision von Novartis.

Durch die Zusammenarbeit mit den NIBR kann die Geschäftseinheit Animal Health geeignete Wirkstoffe, die sich möglicherweise zu Tiermedikamenten entwickeln lassen, bereits in einer frühen Phase identifizieren. Mehrere neue Projekte der Entwicklungs-pipeline von Animal Health sind das Ergebnis dieser Zusammenarbeit.

Parallel dazu bündeln Animal Health und die Division Vaccines and Diagnostics ihre Kräfte, um neue Impfstoffe gegen virale und bakterielle Erkrankungen zu finden. Während Impfstoffe nur einen relativ kleinen Teil des Gesamtmarkts der Humanarzneimittel ausmachen, sind sie in der Tiermedizin für einen weitaus grösseren Anteil des globalen Umsatzes verantwortlich. Darüber hinaus wachsen die Umsätze mit tiermedizinischen Impfstoffen weiterhin stärker als andere Bereiche der Tiergesundheitsbranche.

„Wir scheinen einige der neuen Technologien schneller nutzen zu können als unsere Kollegen in der Humanmedizin“, stellt George Gunn, Head of Novartis Animal Health, fest.

Im Aquakulturbereich konzentriert sich Animal Health auf die Entwicklung und Vermarktung von Impfstoffen für Lachsfarmen. Der Geschäftsbereich brachte die erste wirksame Schutzimpfung gegen infektiöse hämatopoetische Nekrose (IHN) auf den Markt. IHN ist eine Virusinfektion, die von Wildlachsen auf atlantische Zuchtlachse übertragen wird. Die Lachszucht ist einer der Hauptpfeiler der aufstrebenden kanadischen Aquakulturindustrie. Ausbrüche von IHN führten in British Columbia zum Tod von bis zu 80 Prozent der Fischbestände und damit zu schwerwiegenden finanziellen Verlusten der Fischfarmer.

Der Impfstoff *Apex-IHN* von Novartis basiert auf Plasmiden – kleinen, zirkulären DNA-Molekülen, die normalerweise in Bakterienzellen vorkommen. Die verwendeten Plasmide stimulieren die Produktion reinen viralen

Proteins, das in Fischen eine Immunreaktion und damit die Schutzwirkung des Impfstoffs auslöst.

Ein weiteres Beispiel für bahnbrechende wissenschaftliche Ergebnisse bei Animal Health ist die Entdeckung der Aminoacetonitril-Derivate, der ersten potenziellen neuen Klasse von Parasitiziden für Nutztiere seit 25 Jahren. Resistenzen gegen existierende Klassen von Parasitiziden sind international ein wachsendes Problem, das die Viehwirtschaft ernsthaft bedrohen könnte.

Aufbau erfolgreicher Marken

„Wissenschaftliche Innovation ist und bleibt der Grundstein für unseren Erfolg. Dennoch ist die Tatsache, dass sich die wichtigsten Branchentrends einander annähern, ein Wendepunkt im Bereich der Selbstmedikation“, erklärt Thomas Ebeling, Head of Consumer Health und Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis. „Diese Konvergenz schafft enorme Chancen für Novartis Consumer Health.“

Einer der wichtigsten Trends ist die Privatisierung des Gesundheitswesens. Die öffentliche Hand überträgt die Kosten für Gesundheitsleistungen zunehmend dem Einzelnen. „Heutzutage verzichten Patienten bei kleineren Beschwerden wie beispielsweise Ohrenschmerzen auf einen Arztbesuch. Pflegepersonal und Apotheker spielen bei der Behandlung derartiger Beschwerden eine immer wichtigere Rolle“, stellt Ebeling fest.

Ein zweiter Trend ist die zunehmende Eigenverantwortung der Verbraucher für ihre Gesundheit. „Es zeichnet sich deutlich ab, dass die Menschen in Zukunft über die Behandlung leichter Erkrankungen vermehrt selbst entscheiden werden“, fügt er hinzu.

Und drittens führt die Konsolidierung unter den Einzelhändlern zur Entstehung regionaler und globaler Grosskonzerne, die einen wachsenden Anteil am Gesundheitsmarkt erobern wollen. Am deutlichsten zeichnet sich dieser Trend in den USA ab, wo Unternehmen wie Wal-Mart Stores Inc., Walgreens Co. und CVS Caremark Corp. nach neuen Wachstumsmotoren Ausschau halten und nach Chancen im Gesundheitssektor suchen.

Angesichts dieser Trends wird es immer wichtiger, erfolgreiche Marken aufzubauen und zu erhalten. Auch optimale Vertriebskon-

zepte sind für den Erfolg ausschlaggebend. Neben global tätigen Einzelhandelskonzernen spricht Novartis Consumer Health gezielt Kleinunternehmen an – von Augen- und Tierärzten bis zu Optikern und kleinen Apotheken. Im Hinblick auf die voranschreitende Globalisierung muss Novartis gerade diese kleineren Kunden beim Ausbau ihrer Geschäfte unterstützen.

Zwei Erfolgsgeschichten aus dem Jahr 2007 veranschaulichen die Fähigkeiten von Novartis beim Aufbau erfolgreicher Marken. *Lamisil Once* ist ein neuartiges hoch wirksames Präparat gegen Fusspilz, das nur ein einziges Mal angewendet werden muss. Das rezeptfreie Medikament sorgt für schrittweisen Wertzuwachs neben der verschreibungspflichtigen Formulierung von *Lamisil*, einem Blockbuster-Medikament gegen Nagelpilzinfektionen. Der typische Anwender von Medikamenten gegen Fusspilz ist aktiv, männlich, um die 35 Jahre alt und sucht ein Produkt mit sofortiger Wirkung, das er nicht mehrere Tage lang zweimal täglich anwenden muss. *Lamisil Once* ist in einer neuartigen Verabreichungsform erhältlich, bei der der Wirkstoff in einem dünnen Polymerfilm gebunden ist. Dieser haftet auf der Haut und bindet den Wirkstoff an den infizierten Bereich, so dass er nicht abgewaschen werden kann.

„Wir stellten fest, dass es bei Medikamenten gegen Fusspilz einen hohen Anteil von Einmalanwendern gibt“, erklärt Ebeling. „Durch die Wirksamkeit von *Lamisil Once* gewinnen wir Anwender zurück, die wir bereits verloren hatten. Jetzt verzeichnen wir eine wachsende Zahl von Wiederholungskäufen und steigende Umsätze.“

Der Erfolg von *Voltaren* zeigt, dass Werbung auch etablierten Marken neuen Auftrieb geben kann. Mit einem Nettoumsatzwachstum von 16,2 Prozent im Jahr 2007 stellte das rezeptfrei erhältliche *Voltaren* die einstellige globale Wachstumsrate der topischen Analgetika weit in den Schatten. Hintergrund der Werbekampagne, die diese Umsatzsteigerungen ermöglichte, war eine einfache Erkenntnis: Viele Menschen nehmen Schmerzen sehr persönlich, da sie sie an einfachen Tätigkeiten hindern, die ihnen Freude bereiten würden. Beispielsweise kann eine Grossmutter aufgrund ihrer Schmerzen ihr zweijähriges Enkelkind nicht hochheben und nicht

mit ihm spielen. Unter dem Titel „Wieder Freude an Bewegung“ porträtiert die Werbekampagne Menschen, die nach der Anwendung von *Voltaren* diese kleinen, aber für sie wichtigen Tätigkeiten wieder schmerzfrei und mit Freude ausführen können.

Vertriebskonzepte

Um anspruchsvolle Grosskunden wie die Einzelhändler Wal-Mart, Walgreens und CVS Caremark optimal bedienen zu können, hat Novartis Consumer Health in den vergangenen Jahren Key-Account-Teams etabliert. Diese Teams bündeln die Kräfte der einzelnen Geschäftseinheiten von Consumer Health und nutzen funktionsübergreifende Fähigkeiten, um Synergien freizusetzen und die Umsätze zu steigern. Die aggressive Expansion dieser Kunden schafft neue Chancen für ein anhaltendes Wachstum von Consumer Health und möglicherweise auch anderen Divisionen von Novartis.

So startete Wal-Mart beispielsweise eine Offensive gegen seinen Apothekenkonkurrenten Walgreens. Das Unternehmen gab Pläne bekannt, in seinen Filialen innerhalb von zwei bis drei Jahren rund 400 medizinische Versorgungsstationen einzurichten. Bis 2012 sollen etwa 2000 solcher In-Store-Kliniken bei Wal-Mart entstehen. Die Gesundheitsstationen werden von lokalen oder regionalen Krankenhäusern oder anderen unabhängigen Organisationen betrieben, die sich in den Wal-Mart-Filialen einmieten. Nach dem Pilotprojekt im Jahr 2005 trieb der Einzelhandelsriesen die Initiative zügig voran. Heute gibt es über 75 In-Store-Kliniken in zwölf verschiedenen Bundesstaaten der USA. Das Personal vor Ort besteht aus ausgebildeten Pflegern oder Ärzten, die Präventivmassnahmen und eine Routineversorgung leichter Erkrankungen wie Allergien und Erkältungskrankheiten anbieten.

Walgreens holte daraufhin zum Gegen-schlag aus. Die grösste Drogeriekette der USA übernahm Take Care Health Systems, einen führenden Betreiber solcher Gesundheitszentren, und erweiterte damit ihr traditionelles Apothekengeschäft. Durch die Übernahme will das Unternehmen bis Ende 2008 landesweit über 400 Gesundheitszentren in den Walgreens-Filialen etablieren.

Auch die Gesundheitsstationen von Take Care Health Systems beschäftigen ausgebil-

dete Pflegekräfte, die Patienten ab 18 Monaten bei häufigen Erkrankungen wie HNO-Infekten versorgen und Impfungen sowie Routineuntersuchungen anbieten.

Aufbauend auf den bereits bestehenden Kundenbeziehungen entwickelt die Division Consumer Health für die neuen In-Store-Kliniken spezielle Produktangebote, die auf deren Anforderungen zugeschnitten sind.

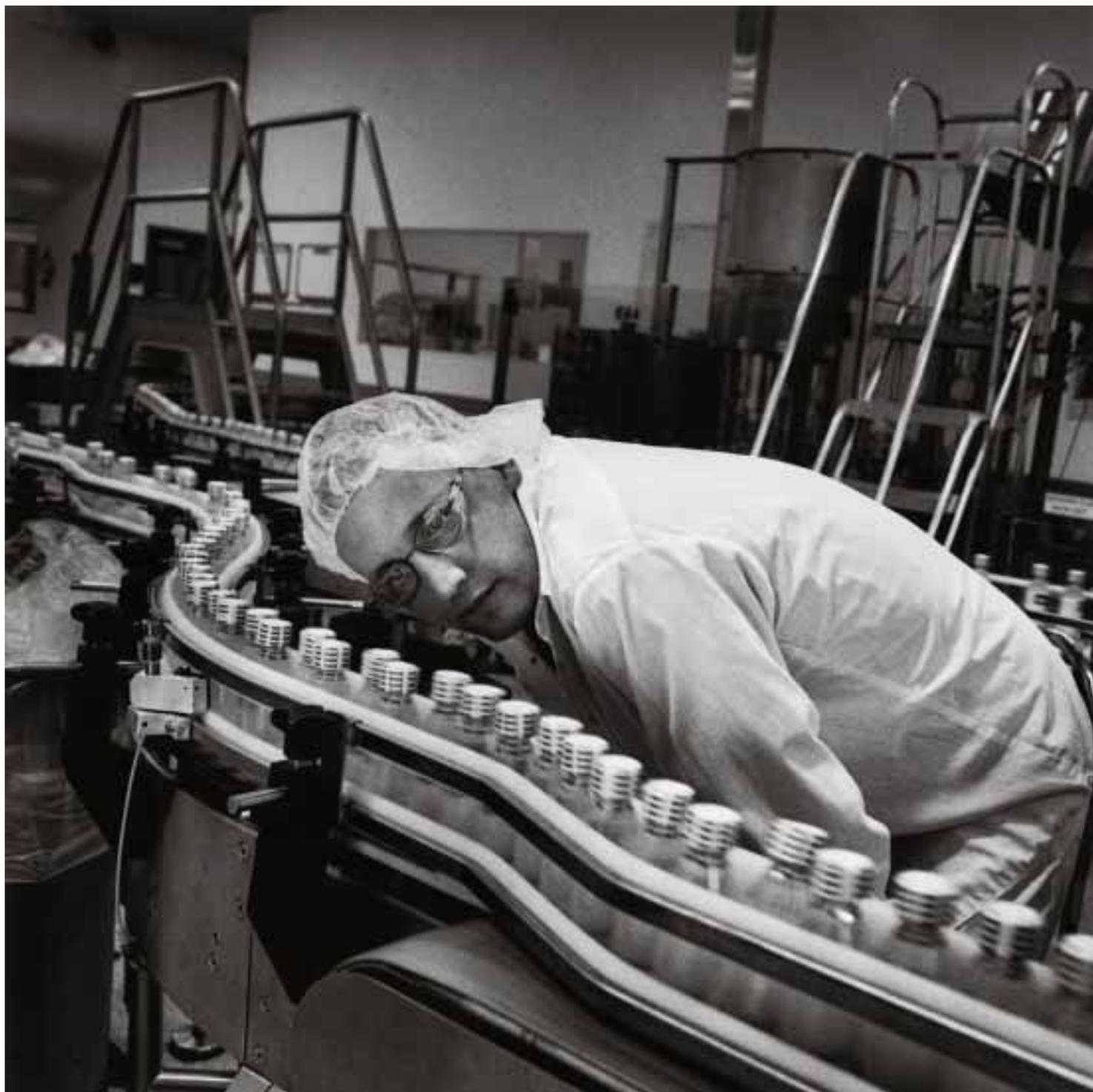
Dank der Verstärkung und der verbesserten Produktivität des Aussendienstes konnte die Geschäftseinheit Animal Health ihr Umsatzwachstum zwischen 2004 und 2007 auf zwölf Prozent beschleunigen. Im Vierjahreszeitraum zwischen 1999 und 2003 war die Geschäftseinheit lediglich um vier Prozent gewachsen.

Mit ihrem gestärkten Aussendienst konnte Novartis Animal Health in wichtigen Märkten weltweit ihre Geschäftsbeziehungen zu Kunden im Bereich der Tiermedizin vertiefen und neue Kundengruppen besser bedienen.

Ein gutes Erfolgsbeispiel ist *CLiK*, ein vorbeugendes Mittel gegen Schmeissfliegenbefall bei Schafen. Den Marktanteil dieses Produkts in Grossbritannien konnte Novartis 2007 nahezu verdoppeln. Der Anteil der britischen Schafzuchtbetriebe, die *CLiK* verwenden, stieg von 26 Prozent im Jahr 2006 auf 43 Prozent. Für Neukunden ist *CLiK* vor allem deswegen attraktiv, weil das Produkt länger vor Parasitenbefall schützt als vergleichbare Konkurrenzprodukte.

Auch bei *Atopica*, dem einzigen nicht-steroidalen Medikament zur Behandlung von atopischer Dermatitis bei Hunden, erzielte der verstärkte Aussendienst im Jahr 2007 eine Umsatzsteigerung von über 20 Prozent. *Atopica* lindert nicht nur die Symptome atopischer Dermatitis, sondern senkt auch das Risiko von Komplikationen, die im Zusammenhang mit der langfristigen Anwendung von Steroiden bei Hunden auftreten.





CORPORATE CITIZENSHIP

Die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung ruht bei Novartis auf vier Säulen: dem Engagement für die Patienten, für Menschen und Gemeinschaften, für Umweltschutz sowie für ethisch einwandfreie Geschäftspraktiken.

Im Rahmen der Initiativen, die den Zugang zu medizinischer Versorgung verbessern sollen, stellt Novartis im Jahr 2007 Behandlungen im Wert von USD 937 Millionen zur Verfügung und erreicht damit 66 Millionen Patienten in Not.

In Zusammenarbeit mit verschiedenen Partnern schliesst Novartis 2007 klinische Studien mit einer neuen pädiatrischen Formulierung des Malariamedikaments *Coartem* ab. Diese wird die Einnahme des Medikaments für kleine Kinder erleichtern, die von dieser Krankheit besonders bedroht sind.

Novartis gibt Richtlinien über die Zusammenarbeit mit Patientenvertretern heraus und veröffentlicht eine Liste der in den USA und Europa unterstützten Patientengruppen, um Transparenz zu gewährleisten.

Der Diversity & Inclusion Advisory Council spielt bei der Bildung vielfältiger und talentierter Teams eine aktive Rolle und bekräftigt die Bedeutung eines integrativen Arbeitsumfelds.

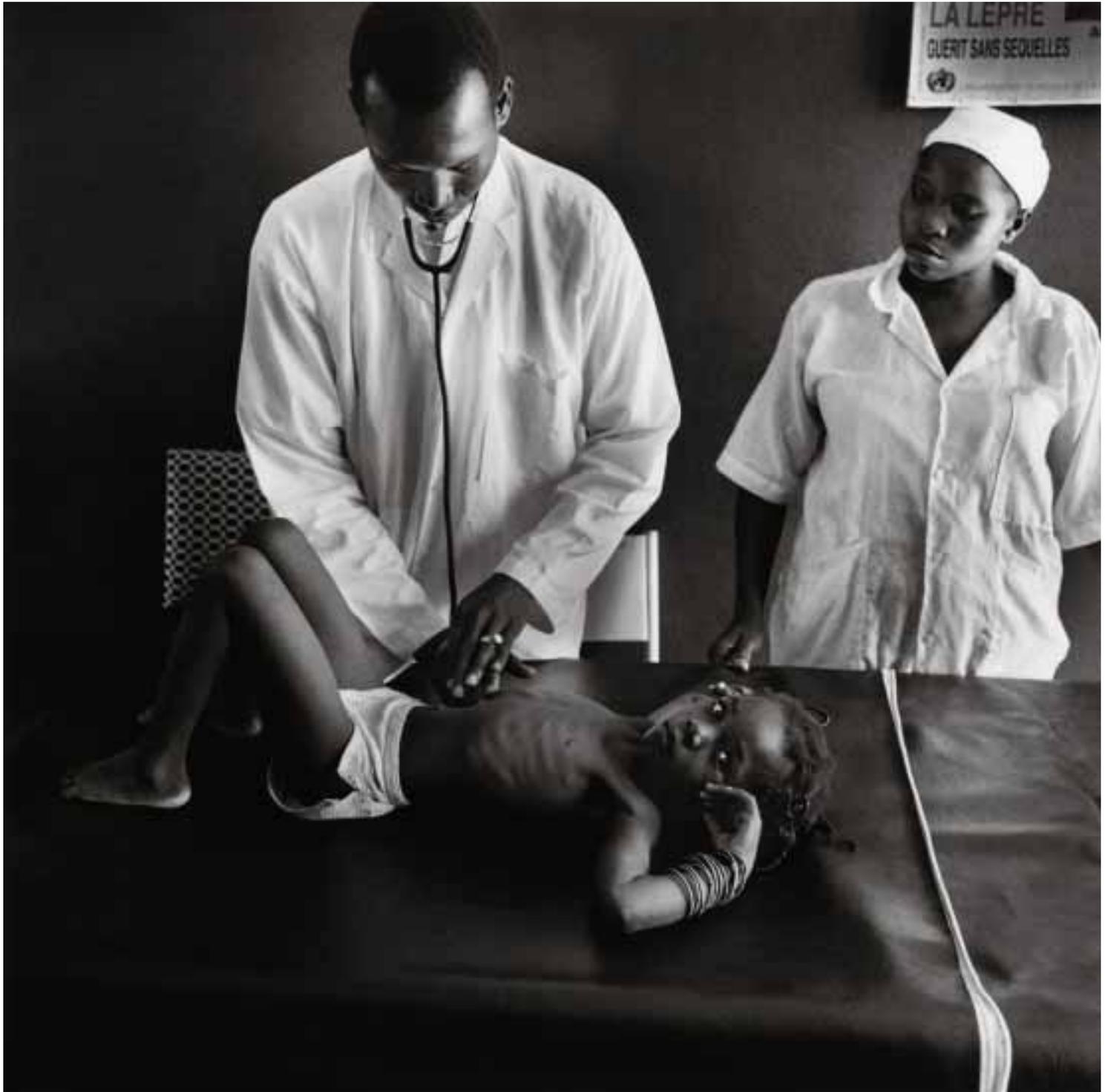
Novartis startet externe CO₂-Kompensationsprojekte, um der freiwilligen Verpflichtung gerecht zu werden, die Emission von Treibhausgasen auf das im Kyoto-Protokoll vorgesehene Niveau zu senken. Die Projekte sollen im Rahmen des Mechanismus für umweltverträgliche Entwicklung der Vereinten Nationen registriert werden.

Novartis erreicht erneut Spitzenpositionen in renommierten Ranglisten:

- Im Dow Jones Sustainability Index 2007, der Unternehmen aus aller Welt nach wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Gesichtspunkten bewertet, wird Novartis als führendes Unternehmen ausgezeichnet.
- Novartis gehört zum fünften Mal in Folge zu den zehn besten Arbeitgebern unter den biotechnologischen, biopharmazeutischen und pharmazeutischen Unternehmen – diese Liste wird vom „Science“-Magazin herausgegeben.
- Der jährlichen „Barron's“-Umfrage zufolge zählt Novartis erneut zu den 25 höchstgeachteten Unternehmen der Welt.
- Im Rahmen einer Umfrage des „Ethisphere Magazine“ über die „World's Most Ethical Companies“ wurde Novartis 2007 zum führenden Unternehmen unter den grossen Pharmakonzernen gewählt.

WICHTIGE KENNZAHLEN

Indikator ¹	2007	2006	2005	2004	2003
Wirtschaftliche Kennzahlen²					
Nettoumsatz in Mrd. USD	38,1	34,4	29,4	25,7	22,7
Reingewinn in Mrd. USD (% des Nettoumsatzes)	6,5 (17)	6,8 (20)	5,8 (20)	5,4 (21)	4,7 (21)
Forschung und Entwicklung in Mrd. USD (% des Nettoumsatzes)	6,4 (17)	5,3 (15)	4,8 (16)	4 (16)	3,6 (16)
Materialeinkäufe und Dienstleistungen ^{2,3} in Mrd. USD (% des Nettoumsatzes)	19,4 (51)	15,8 (46)	13,3 (45)	11,2 (44)	9,7 (43)
Personalaufwand in Mrd. USD (% des Nettoumsatzes)	9,9 (26)	8,7 (25)	7,5 (25)	6,5 (25)	5,9 (26)
Steuern in Mrd. USD (% des Gewinns vor Steuern)	0,9 (13)	1,2 (15)	1,0 (14)	1,0 (16)	0,9 (16)
Dividenden in Mrd. USD (% des Reingewinns)	3,2 (49)	2,6 (38)	2,0 (35)	2,1 (39)	1,9 (40)
Rückzahlungen an Aktionäre in Mrd. USD (% des Reingewinns des Konzerns)	4,7 (39)	0 (0)	0,5 (8)	1,7 (32)	0,9 (20)
Aktie Jahresendkurs (CHF)	62,10	70,25	69,05	57,30	56,15
Kennzahlen zu den Patienten					
Zugang zu medizinischer Versorgung ⁴ : Wert in Mio. USD	937	755	696	570	371
Zugang zu medizinischer Versorgung ⁴ : Zahl der erreichten Patienten in Mio.	65,7	33,6	6,5	4,25	2,76
Kennzahlen zu Mitarbeitenden und Gemeinschaften					
Anzahl Mitarbeitende (in Vollzeitstellen umgerechnet)	98 200	100 735	90 924	81 392	78 541
Austritte, Kündigungen, Eintritte (% der Mitarbeiterzahl)	9, 4, 17	8, 4, 19	8, 4, 16	7, 3, 15	-
Anzahl Frauen in leitender Position ⁵ (% der Führungskräfte)	35	31	28	-	-
Unfallrate [Unfälle pro 200 000 Arbeitsstunden] ²	0,41	0,45	0,51	0,47	0,73
Kennzahlen zur Umwelt^{2,6}					
Wasserverbrauch [Mio. m ³]	82,8	84,5	87,0	81,3	87,4
Energie [Mio. GJ]	16,4	16,4	15,3	13,8	13,5
CO ₂ -Emissionen/Treibhausgase, Scope 1: Feuerungen und Prozesse [1 000 t]	388	401	383	372	362
Abluftemissionen: halogenierte und nicht halogenierte flüchtige Kohlenwasserstoffe [t]	2 080	1 744	1 905	1 316	1 675
Gesamte betriebliche Abfälle [1 000 t]	229	206	165	144	131
Kennzahlen zur Unternehmensethik					
Anzahl der Mitarbeitenden, die eine Schulung zum Verhaltenskodex erhalten haben ⁷ (E-Learning-Kurse)	16 697	14 574	33 000	-	-
Anzahl der Führungskräfte, die eine Zertifizierung zum Verhaltenskodex abgeschlossen haben	27 000	23 000	20 000	-	-
Zahl der gemeldeten Fälle von Fehlverhalten	906	651	442 ⁸	410 ⁹	-
Fälle von nachgewiesenem Fehlverhalten	290	228	142 ⁸	204 ⁹	-
Entlassungen/Austritte	168	130	78 ⁸	107 ⁹	-
Anzahl Zulieferer	228 558	-	-	-	-
Anzahl Zulieferer, die über die Richtlinien von Novartis für externe Zulieferer informiert sind (Jahresumsatz > USD 10 000)	61 715	42 200	39 000	30 000	-
Anzahl Zulieferer, die sich zur Einhaltung der wichtigsten Normen bereit erklärt haben ¹⁰ (Selbstverpflichtung)	1 377	8 600	5 500	4 600	-
<p>¹ Kennzahlen zur Unternehmensethik (Angaben zu Zulieferern ausgenommen) und zur Gesundheit, Sicherheit und Umwelt (Angaben zur Unfallrate ausgenommen) umfassen den gesamten Konzern; Kennzahlen zu Zulieferern schliessen die Division Vaccines and Diagnostics nicht mit ein.</p> <p>² Sofern nicht anders vermerkt, beziehen sich alle Angaben auf die fortzuführenden Geschäftsbereiche ohne die Desinvestitionen der Division Consumer Health.</p> <p>³ Gemäss der Wertschöpfungsrechnung des Konzerns</p> <p>⁴ Siehe Tabelle auf Seite 76 (Tabelle über den Zugang zu medizinischer Versorgung)</p> <p>⁵ Führungspositionen werden lokal definiert.</p> <p>⁶ Weitere Angaben stehen unter www.novartis.com/hse zur Verfügung.</p> <p>⁷ In den Zahlen für 2007 sind neue Mitarbeitende und andere, zuvor nicht geschulte Mitarbeitende eingeschlossen.</p> <p>⁸ Von April bis Dezember 2005</p> <p>⁹ Von Oktober 2003 bis September 2004</p> <p>¹⁰ Im Jahr 2007 änderte Novartis die finanziellen Anforderungen für die Selbstverpflichtung der Lieferanten und konzentrierte sich dabei auf Zulieferer mit den höchsten Umsätzen. Dies führte zu einem deutlichen Rückgang der Zahl der Lieferanten, die sich zur Einhaltung wichtiger Normen bereit erklärten.</p>					



CORPORATE CITIZENSHIP

Gesellschaftliche Verantwortung beginnt bei Novartis mit dem Erfolg des Kerngeschäfts. Im Jahr 2007 wurden über 800 Millionen Menschen in aller Welt mit Medikamenten und Impfstoffen von Novartis behandelt und geschützt. Innovation ist Voraussetzung dafür, dass wir das Leben von Menschen verändern können. Gleichzeitig wollen wir aber auch ethische Standards wahren und unser Geschäft auf verantwortungsbewusste und nachhaltige Weise führen.

Gesellschaftliche Verantwortung beginnt für uns mit dem Erfolg unseres Kerngeschäfts. Je erfolgreicher wir dabei sind, neue Medikamente zu entdecken, zu entwickeln, herzustellen und zu vermarkten, desto grösser ist der Nutzen für Patienten, Beschäftigte im Gesundheitswesen, Mitarbeitende, Aktionäre und andere wichtige Anspruchsgruppen.

Novartis hat es sich zur Aufgabe gemacht, medizinische Lösungen für die sich wandelnden Bedürfnisse von Patienten und Gesellschaften auf der ganzen Welt anzubieten. Unser Geschäftsportfolio umfasst innovative verschreibungspflichtige Medikamente mit höherer Wirksamkeit und weniger Nebenwirkungen. Unsere Impfstoffe und Diagnostika schützen vor lebensbedrohenden Erkrankungen und neuen gesundheitlichen Gefahren, die weltweit Besorgnis erregen. Unsere Generika ersetzen Markenmedikamente mit abgelaufenem Patentschutz und sorgen dafür, dass finanzielle Ressourcen für innovative Medikamente frei werden. Darüber hinaus bieten wir frei verfügbare Verbraucherprodukte an, beispielsweise rezeptfreie Medikamente und Produkte für die Selbstmedikation, die einen gesunden Lebenswandel fördern.

Internen Schätzungen zufolge wurden im Jahr 2007 über 800 Millionen Menschen in aller Welt mit Medikamenten und Impfstoffen von Novartis behandelt. Reichte man alle diese Menschen Schulter an Schulter nebeneinander auf, so würde diese Kette zehnmal um die Erde reichen.

Die Medizin hat in den vergangenen Jahrzehnten enorme Fortschritte erzielt, ganz

wesentlich dank verbesserter Medikamente. Der Schlüssel zu diesem beachtlichen Fortschritt heisst Innovation. Die Wissenschaftler von Novartis haben hierzu mit entscheidenden Entwicklungen beigetragen, die unerfüllte medizinische Bedürfnisse erfüllen und das Leben von Patienten verändern. Dazu zählen z.B. *Glivec/Gleevec*, eine bahnbrechende Therapie für bestimmte Formen von Krebs, und *Diovan*, das weltweit meistverkaufte Markenpräparat gegen Bluthochdruck.

Um dieses beeindruckende Innovationsniveau auch in Zukunft halten zu können, investierte Novartis 2007 USD 6,4 Milliarden in Forschung und Entwicklung.

Werte achten

Novartis ist davon überzeugt, dass Unternehmen durch eine verantwortungsbewusste Geschäftsführung und die Wahrung ethischer Werte und Prinzipien zu einer positiven Entwicklung der Gesellschaft beitragen. Wir setzen alles daran, unsere Geschäftsaktivitäten in wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Hinsicht nachhaltig zu gestalten und gleichzeitig die Interessen unserer Anspruchsgruppen zu wahren. Wir nehmen uns aktiv gesellschaftlicher Herausforderungen an, die im Bereich unserer Kompetenzen liegen. Wir leisten Hilfe, wo diese am dringendsten benötigt wird, und entwickeln transparente ethische Unternehmensrichtlinien und -grundsätze.

Novartis zählt zu den ersten Pharmaunternehmen, die den UN Global Compact unterzeichneten. Dabei handelt es sich um



eine Initiative, deren Unterzeichner sich verpflichten, in ihrem Einflussbereich zehn Grundsätze einer verantwortungsbewussten Unternehmensführung zu unterstützen und umzusetzen, die Menschenrechte, Arbeitsbedingungen, Umweltschutz und den Kampf gegen Korruption zum Inhalt haben.

Novartis erwartet von ihren Mitarbeitenden, dass sie die Ideale und Werte achten, die in unserem Verhaltenskodex festgelegt sind. „Der Konzern kann nur erfolgreich sein, wenn wir uns nach unseren Unternehmenswerten richten“, betont Dr. Daniel Vasella, Präsident und Delegierter des Verwaltungsrats von Novartis.

Unsere Anstrengungen werden auch von externen Beobachtern gewürdigt. So wurde Novartis im Dow Jones Sustainability Index (DJSI) 2007, der Unternehmen aus aller Welt nach wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Gesichtspunkten bewertet, als eines der in puncto Nachhaltigkeit führenden Unternehmen ausgezeichnet. „Wir freuen uns darüber, dass der DJSI unseren verantwortungsbewussten Geschäftsansatz und das zunehmende Engagement von Novartis auf dem Gebiet der Nachhaltigkeit würdigt“, kommentiert Dr. Thomas Wellauer, Head of Corporate Affairs und Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis.

Der Rahmen für Corporate Citizenship

Unsere gesellschaftliche Verantwortung ruht auf vier Säulen: unserer Verpflichtung gegenüber den Patienten, gegenüber Mitarbeitenden und Gemeinschaften, gegenüber Gesundheit, Sicherheit und Umwelt (GSU) und unserer Verpflichtung zu einer einwandfreien Geschäftsführung.

Die Mitarbeitenden von Novartis sind bestrebt, über den Geschäftserfolg unseres Unternehmens hinaus in der Welt generell Mehrwert zu schaffen. Wir sind überzeugt, dass wir unseren wirtschaftlichen Verpflichtungen besser nachkommen können, wenn wir dabei die Menschenrechte achten und sozialverträglich und ökologisch nachhaltig handeln. Geschäftserfolg und soziale Verantwortung gehen Hand in Hand, mehr noch, sie bedingen einander.

An der Spitze der gesellschaftlichen Verantwortung von Novartis stehen die folgenden grundlegenden, nicht verhandelbaren, unter-

nehmerischen Pflichten: Einhaltung der nationalen Gesetze und Bestimmungen, Vermeidung von Täuschung und Betrug sowie Schutz der Umwelt, Gesundheit und Sicherheit von Mitarbeitenden, Kunden und Nachbarn.

Aufgeklärte Unternehmen wissen schon lange, dass verantwortungsbewusstes Handeln bedeutet, Legitimität und formale Gesetzmässigkeit zu berücksichtigen – und mitunter mehr zu tun, als vom Gesetz gefordert. Legitimes unternehmerisches Handeln bedeutet für uns, das Richtige zu tun – wie weltweit einheitliche Standards einzuhalten, ungeachtet lokaler Gesetze und Bestimmungen.

Des Weiteren umfasst der Korpus unserer unternehmerischen Verantwortung wohlwütiges Engagement wie gemeinnützige Forschung, Gemeinschafts- und Nachbarschaftsprogramme, ehrenamtliches Engagement und Spenden.

Wir sind uns dessen bewusst, dass vor allem jene Menschen von unseren Medikamenten profitieren, die in wohlhabenden, entwickelten Gesellschaften leben. Millionen armer Menschen haben keinen Zugang zu diesen Medikamenten. Noch immer werden Menschenleben durch Krankheiten zerstört, die moderne Medikamente heilen könnten. Deshalb setzen wir uns zusammen mit anderen Interessenvertretern nachdrücklich dafür ein, Lösungen zu finden und umzusetzen, welche diese Zugangslücke schliessen helfen.

Novartis hat zusammen mit Partnern wie der Weltgesundheitsorganisation, Beschaffungsagenturen und Nichtregierungsorganisationen innovative Programme ins Leben gerufen, um die Behandlung von Krankheiten wie Lepra, Malaria und Tuberkulose zu verbessern. Unsere Programme zur Förderung des Zugangs zu medizinischer Versorgung erreichten im Jahr 2007 65,7 Millionen Patienten. Der Konzern leistete dafür Beiträge im Wert von rund USD 937 Millionen.

Innovationen verteidigen

Novartis sieht sich einer immer komplexeren Vielfalt externer Interessengruppen gegenüber, die mitunter gegensätzliche Erwartungen hegen. „Ich halte es für überaus wichtig, dass wir bei der Entscheidung über unser Vorgehen unserem inneren Kompass folgen“, erklärt

Dr. Vasella. „Wenn wir unseren Werten treu bleiben wollen, müssen wir bereit sein, auch unpopuläre Entscheidungen zu treffen.“

Ein Beispiel hierfür ist der 2007 eingeleitete Rechtsstreit über den Patentschutz für unser bahnbrechendes Krebsmedikament *Glivec/Gleevec* in Indien. 2006 lehnte ein indisches Patentgericht den Patentantrag von Novartis für *Glivec* ab. Zu diesem Zeitpunkt war das Medikament bereits in fast 40 anderen Ländern patentrechtlich geschützt. Novartis legte gegen diese Entscheidung Berufung ein und focht gleichzeitig die Verfassungsmässigkeit eines strittigen Abschnitts des indischen Patentrechts aus dem Jahr 2005 an.

Im August letzten Jahres wies ein indischer High Court die Eingabe von Novartis gegen die Verfassungsmässigkeit des neuen indischen Patentrechts zurück und verwies hinsichtlich der Frage der Konformität mit dem TRIPS-Abkommen (Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights) an die Welthandelsorganisation WTO. Der Patentantrag für *Glivec* wird nun vom indischen Intellectual Property Appellate Board in einem angrenzenden Verfahren erneut geprüft.

Der Schutz geistiger Eigentumsrechte ist eine Grundvoraussetzung für Forschung und Entwicklung. Nur wenn wirksame Patentgesetze vorhanden sind, können wir den Patienten weiterhin therapeutische Fortschritte anbieten, die letztlich ihre medizinische Versorgung verbessern.

Der Zulassungsweg von *Glivec* in Indien veranschaulicht deutlich, mit welchen Unsicherheiten man in einem Schwellenland konfrontiert sein kann. Novartis sieht sich in Indien mit einem Globalisierungsdilemma konfrontiert, das heute für viele aufstrebende Wirtschaftsmächte exemplarisch ist: Indien ist ein Land mit zwei Märkten. Novartis ist sich dessen bewusst, dass viele arme Patienten in Indien nur unter grossen Schwierigkeiten Zugang zu medizinischer Versorgung erhalten. Im Rahmen des *Glivec* International Patient Assistance Program (*GIPAP*) stellt Novartis über 99 Prozent aller Patienten in Indien, denen *Glivec* verordnet wird, weil sie sich sonst die Behandlung nicht leisten können, das lebensrettende Medikament kostenlos zur Verfügung. Bis heute wurden in Indien über 8 000 Patienten mit chronisch-myeloischer Leukämie

oder gastrointestinalem Stromatumor im Rahmen des *GIPAP*-Programms behandelt.

Gleichzeitig sucht Novartis angesichts von Indiens rasant wachsender Wirtschaft nach neuen Absatzmöglichkeiten – sowohl bei den wohlhabenden urbanen Kunden wie der aufsteigenden Mittelklasse. Die Mitgliedsländer internationaler Handelsabkommen haben Rechte wie Pflichten. Der wirksame Schutz des geistigen Eigentums ist eine dieser Pflichten.

Inkrementelle Innovation

Mit der Anfechtung einer Bestimmung des neuen indischen Patentrechts wollte Novartis in erster Linie sicherstellen, dass inkrementelle Innovation angemessen geschützt wird. Medizinischer Fortschritt beruht auf inkrementeller, d.h. schrittweiser Innovation. Schon eine verbesserte Wirksamkeit oder ein optimiertes Nebenwirkungsprofil stellt für Patienten einen wichtigen Mehrwert dar.

Ein Beispiel hierfür ist *Sandostatin* LAR, ein Medikament von Novartis für die Behandlung von stark einschränkenden gastrointestinalen Tumoren. Durch die Entwicklung einer lang wirksamen Formulierung konnte die Anzahl an Injektionen von über 1 000 auf zwölf pro Jahr reduziert werden – ein enormer Gewinn für die Patienten. Die Entwicklung des *Exelon* Pflasters, der ersten und einzigen transdermalen Behandlung gegen Alzheimer, führt erwiesenermassen zu einer verbesserten Therapie-treue und weniger Nebenwirkungen. Zudem bietet die kontinuierliche Abgabe des Wirkstoffs über die Haut während 24 Stunden die Gewähr für eine optimale Dosierung.

Weiterentwicklungen dieser Art werden derzeit nach indischem Patentrecht nicht anerkannt, obwohl sie gemäss den Standards der WTO patentierbar sind und den Patienten signifikanten Mehrwert bieten. Novartis befürchtet, dass die gesetzlichen Hürden für die Anerkennung echter Innovationen in Indien die künftige Entwicklung von Medikamenten behindern werden. Novartis hat diesen Fall in der festen Überzeugung vor Gericht gebracht, dass dies das Beste für die Patienten ist.

Internationale Nichtregierungsorganisationen (NGOs), darunter Médecins sans Frontières und Oxfam, haben auf den Prozess auf-

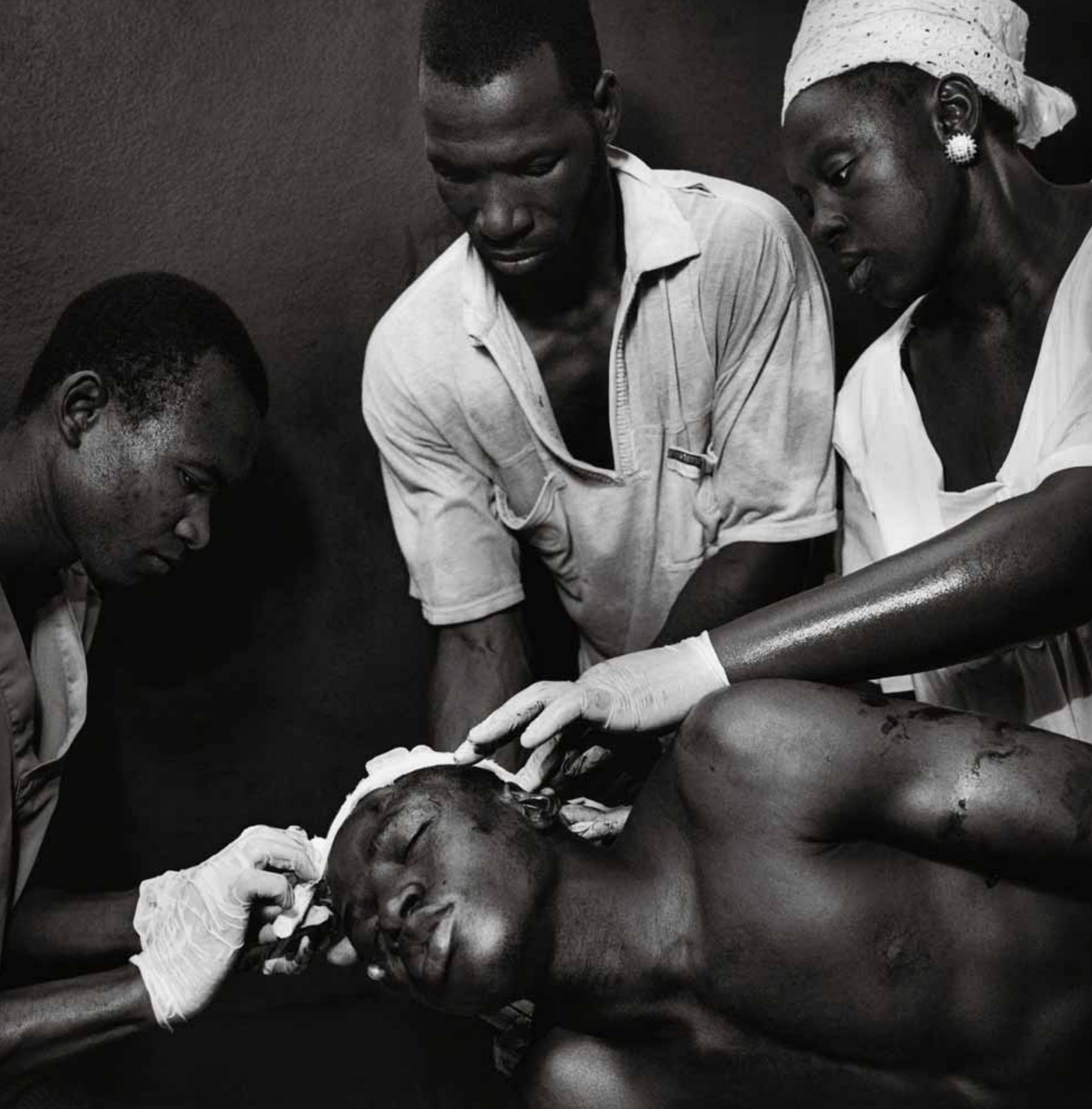
merksam gemacht und behauptet, dass Indien im Fall eines Sieges von Novartis nicht länger in der Lage sein würde, einen Grossteil der Dritten Welt mit preiswerten Medikamenten beispielsweise gegen HIV und AIDS zu versorgen.

Diese Argumentation ist falsch und irreführend. Sicherheitsklauseln in internationalen Handelsabkommen erlauben es den Regierungen von Entwicklungsländern, Ausnahmen vom Patentrecht zu machen und in nationalen Notfällen Medikamente zu importieren, die unter Zwangslizenz hergestellt werden. Der Zugang zu Medikamenten gegen HIV und AIDS war zu keinem Zeitpunkt Gegenstand dieses Prozesses. Unabhängig vom Ausgang des Prozesses werden heute verfügbare Generika, die vor dem Jahr 2005 eingeführt wurden – einschliesslich Medikamenten gegen HIV und AIDS sowie der Generikaversionen von *Glivec* –, auch weiterhin unter einer so genannten „Grossvater“-Klausel des indischen Patentrechts erhältlich sein.

Wir freuen uns über die Fortschritte, die Indien im Bereich der Anerkennung geistiger Eigentumsrechte in den vergangenen Jahren gemacht hat. Aber es bleibt noch viel zu tun, um diese zunehmend wichtige Industrienation zur Einhaltung internationaler Mindeststandards zu verpflichten.

Wir sind zuversichtlich, dass der Dialog über die Unzulänglichkeiten des indischen Patentrechts fortgeführt werden und letztendlich zur Etablierung eines wirksamen Schutzes für inkrementelle Innovationen führen wird. Novartis wird sich auch weiterhin an dieser wichtigen Debatte beteiligen, sowohl in Indien wie weltweit.

„Trotz der scharfen Kommentare einiger NGOs bin ich davon überzeugt, dass unsere Bemühungen um Klarheit hinsichtlich der Verpflichtung von Indien zur Erfüllung von Mindeststandards für den Schutz geistiger Eigentumsrechte Indien und dem indischen Volk zugute kommen werden“, erklärt Dr. Vasella. „Für ein forschungsorientiertes Unternehmen wie Novartis sind Patente keine Verhandlungssache.“



CORPORATE CITIZENSHIP: ZIELE UND ERGEBNISSE FÜR 2007 SOWIE ZIELE FÜR 2008

UN Global Compact

Ziele 2007	Ergebnisse 2007	Ziele 2008
Veröffentlichung einer Fallstudie über die Initiative zur Bezahlung existenzsichernder Löhne bei Novartis – sowie der separaten, für 2006 vorgesehenen Fallstudie zu Drittfirmen. Fortführung des aktiven Engagements in den Ländernetzwerken. Beginn der konzeptuellen Projektarbeit, um die Verantwortlichkeit von Nichtregierungsorganisationen (NGOs) zu beurteilen.	Zwei Fallstudien wurden 2007 veröffentlicht: „Weltweite Einführung existenzsichernder Löhne“ und „Kettenreaktion“, die Studie über Drittfirmen. Beide wurden intern wie extern kommuniziert. Novartis war weiterhin an verschiedenen Global-Compact-Veranstaltungen beteiligt, einschliesslich der Anlässe des sich entwickelnden Schweizer Netzwerks. In akademischen Zeitschriften wurden zwei Artikel über die Rolle von NGOs im Rahmen der Zielsetzung des Global Compact veröffentlicht.	Veröffentlichung einer Fallstudie über Corporate Citizenship bei Novartis. Weiteres aktives Engagement in Global-Compact-Netzwerken der Vereinten Nationen.

Wahrung der Menschenrechte

Ziele 2007	Ergebnisse 2007	Ziele 2008
Auswertung des Pilotprojekts zur Beurteilung der Einhaltung der Menschenrechte sowie Auswertung der Einhaltung der Menschenrechte in einem neuen Land. Beteiligung an der Debatte über den Beitrag, den Unternehmen bei der Durchsetzung des Rechts auf Gesundheit zu leisten haben. Enge Zusammenarbeit mit dem UN Representative on Business and Human Rights sowie dem Special Rapporteur on the Right to Health.	Das Pilotprojekt zur Beurteilung der Einhaltung der Menschenrechte in Taiwan wurde in Zusammenarbeit mit dem Danish Institute for Human Rights durchgeführt, womit dieses Ziel erreicht wurde. Die Novartis Stiftung für Nachhaltige Entwicklung beteiligte sich an der Durchführung zweier Konferenzen über ethische Geschäftsführung und Menschenrechte. Die eine resultierte im Buch „Human Security & Business“, die andere lieferte aktuellste Informationen über die Tätigkeit des UN Representative on Business and Human Rights. Professor Klaus M. Leisinger wurde in die Business and Human Rights Working Group des Global Compact Board aufgenommen.	Durchführung eines Pilotprojekts zur Beurteilung der Einhaltung der Menschenrechte in einem weiteren Land sowie Erarbeitung einer pharmaspezifischen Version der Beurteilung. Unterstützung der Business Leadership Initiative on Human Rights (BLIHR) bei der Entwicklung eines Online-Tools, das Unternehmen in der Beurteilung und Lösung von Menschenrechtsproblemen unterstützt. Beiträge zur neuen Diskussionsrunde über ethische Geschäftsführung und das Recht auf gesundheitliche Versorgung.

Transparente Berichterstattung

Ziele 2007	Ergebnisse 2007	Ziele 2008
Erreichung weiterer Fortschritte in der Berichterstattung des UN Global Compact. Definition der Struktur und des Inhalts der Online-Berichterstattung über Corporate Citizenship. Veröffentlichung der Corporate-Citizenship-Broschüre.	Die Communication on Progress (CoP) 2006 wurde vom Global Compact Office als Notable CoP anerkannt. Die Druckversion des Corporate-Citizenship-Berichts wurde im Januar 2007 freigegeben und der Onlinebericht Citizenship@Novartis im April 2007 lanciert.	Freigabe Communication on Progress 2007. Laufende Aktualisierung von Citizenship@Novartis.

Beziehungen zu Regierungsstellen/Lobbying

Ziele 2007	Ergebnisse 2007	Ziele 2008
Entwicklung von integrierten Richtlinien für alle Divisionen. Verbesserung der fachlichen Public-Affairs-Fähigkeiten durch interne Schulungen.	Die Perspektive von Novartis zu wichtigen Themen wurde auf Novartis.com veröffentlicht, um die Transparenz zu erhöhen. Die neue Division Vaccines and Diagnostics wurde in den Positionsentwicklungs- und Jahresplanungsprozess integriert. Public-Affairs-Trainings wurden in allen wichtigen Regionen durchgeführt. Im Jahr 2007 wandte Novartis für die Unterstützung bedeutender internationaler, amerikanischer und europäischer Wirtschaftsverbände USD 23 Millionen auf.	Veröffentlichung weiterer Positionspapiere über Gesundheitsthemen, um die Transparenz bei Themen, die für externe Stakeholder von Interesse sind, zu gewährleisten.

Finanzgemeinde

Ziele 2007	Ergebnisse 2007	Ziele 2008
Aktualisierung der Online-Berichterstattung im Format der Global Reporting Initiative (GRI).	Der Online-GRI-Bericht 2006 wurde abgeschlossen und erhielt den „In Accordance Check“ des GRI.	Übergang zu den G3-Richtlinien für den GRI-Bericht 2007.





ENGAGEMENT FÜR DIE PATIENTEN

Beim Zugang zu unseren Medikamenten sind vor allem jene Menschen begünstigt, die in wohlhabenden, entwickelten Gesellschaften leben. Novartis will zur Schliessung dieser Zugangslücke beitragen. Deshalb hat das Unternehmen Programme entwickelt, die den Zugang und die Erschwinglichkeit von Behandlungen für Krankheiten verstärken, die zwar mit modernen Medikamenten behandelbar sind, trotzdem aber weiterhin Menschenleben fordern. Die Verantwortung muss jedoch gemeinsam getragen werden, und dabei haben alle wichtigen gesellschaftlichen Akteure ihre jeweiligen Aufgaben zu erfüllen.

Novartis unterstützt das Recht auf Gesundheit. Unser wichtigster Beitrag zugunsten der Patienten besteht darin, sie mit Medikamenten zu versorgen, um Krankheiten zu behandeln und vorzubeugen, Leiden zu lindern und die Lebensqualität der Menschen zu verbessern.

Bei Novartis profitieren die Erforschung und Entwicklung neuer Medikamente vom ständigen Dialog mit verschiedenen Patientengruppen. „Viele von uns unterhalten Kontakte zu Patienten oder Patientenvertretern“, sagt Professor Dr. Mark Fishman, Präsident der Novartis Institutes for BioMedical Research (NIBR) und Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis. „Und wir beziehen die Patientenvertreter jeweils ein, sobald wir ein Projekt ins Auge fassen.“

Die von Fishman geleiteten NIBR testen oft neue Medikamente an genetisch klar definierten Krankheiten, um erste verlässliche Sicherheits- und Wirksamkeitsdaten zu erhalten. Oft handelt es sich dabei um seltene Krankheiten: Der monoklonale Antikörper ACZ885, der auf das Interleukin-1-Beta abzielt, wurde zuerst an Patienten mit dem Muckle-Wells-Syndrom getestet. An dieser entzündlichen Erkrankung leiden weltweit nur einige Hundert Patienten. Nach der erfolgreichen Proof-of-Concept-Studie wurde ACZ885 ständig weiterentwickelt und ist nun als Medikament zur Behandlung des Muckle-Wells-Syndroms in die fortgeschrittene klinische Untersuchungsphase eingetreten.

Im letzten Jahr erhielt ACZ885 von der Europäischen Kommission den Orphan-Drug-

Status zugesprochen. Dieser Status ist Medikamenten zur Behandlung seltener Krankheiten vorbehalten und spricht dem Hersteller für eine gewisse Zeit die alleinigen Vermarktungsrechte zu. Insgesamt haben in den letzten fünf Jahren neun Novartis Medikamente den Orphan-Drug-Status erhalten.

Bezahlbarkeit und Zugang

Selbst die besten Medikamente können den Patienten nicht helfen, wenn diese sich nicht an die Einnahmeverordnungen halten. Einem Bericht der Weltgesundheitsorganisation (WHO) zufolge liegt die Einnahmedisziplin der Patienten bei der Langzeitbehandlung chronischer Erkrankungen in den Industrieländern bei nur 50 Prozent, in den Entwicklungsländern ist sie sogar noch niedriger. Diese mangelnde Disziplin ist unter Patienten mit Bluthochdruck ein weit verbreitetes Problem: Weniger als die Hälfte der behandelten Patienten nehmen die verschriebenen Medikamente auch tatsächlich alle ein.

Novartis verfügt über eine breite Auswahl an Programmen, die sowohl den Zugang zu Medikamenten und deren Bezahlbarkeit als auch die Einnahmedisziplin verbessern.

In den USA haben sich mehr als 300 000 Patienten für das Novartis Aufklärungsprogramm „BP Success Zone“ angemeldet. Dieses hilft Patienten, denen *Diovan* verschrieben wurde, das von ihrem medizinischen Ansprechpartner festgelegte Blutdruckziel zu erreichen. Das Programm schliesst eine kos-

tenlose Musterlieferung von *Diovan* sowie eine Mitgliedschaftskarte für Rabatte und andere Sonderleistungen ein. Daneben bietet Novartis auch eine Kostenrückerstattung für Patienten an, denen es nach Einnahme der empfohlenen Maximaldosis von *Diovan* HCT während mindestens 30 Tagen nicht gelungen ist, ihren Blutdruck unter Kontrolle zu bringen.

In Brasilien hat Novartis eine Kundendienstkarte namens Vale Mais Saude (VMS) eingeführt. Sie ermöglicht den Patienten Rabatte auf den Preis von Novartis Medikamenten, wenn sie ihre Rezepte in ausgewählten Apotheken einlösen. Zum Programm gehören auch Informationsmaterial und Erinnerungsanrufe zur Rezepteinlösung. Zurzeit sind in Brasilien 40 000 Ärzte und mehr als 700 000 Patienten an das VMS-Programm angeschlossen. Die bis heute erfassten Daten lassen darauf schließen, dass Teilnehmer am VMS-Programm ihre Behandlung im Durchschnitt doppelt so lang durchhalten wie Personen, die nicht teilnehmen.

Die garantierte Rückzahlung als Teil von Unterstützungsprogrammen dient als Anreiz für Patienten ohne Anrecht auf Kostenerstattung für rezeptpflichtige Medikamente – oder die in weniger wohlhabenden Ländern leben, in denen die Patienten ihre Medikamente oft selber bezahlen müssen. In den USA hat Novartis beispielsweise ein Patienten-Starter-Kit für *Tyzeka*, ein neues Medikament zur Behandlung von Hepatitis-B-Infektionen, eingeführt. Im Rahmen des Programms bekommen teilnahmeberechtigte, selbst zahlende Patienten, die *Tyzeka* während sechs aufeinanderfolgender Monate einnehmen und in deren Blut das Virus in der 24. Woche immer noch nachweisbar ist, sämtliche selbst bezahlten Medikamentenkosten zurückerstattet.

Weiter konnte Novartis innovative Preisgestaltungsmodelle für *Aclasta/Reclast* ausarbeiten. Dies ist der in klinischen Studien nachgewiesenen Wirksamkeit des Medikaments und der garantierten Therapietreue infolge der minimalen, einmal jährlichen Verabreichungshäufigkeit zu verdanken. Die Kosten einer einmal jährlichen Infusion von *Aclasta/Reclast* stellen für die Kostenträger nämlich eine Herausforderung dar, da sie wesentlich höher liegen als diejenigen für täglich, wöchentlich oder monatlich oral zu verabreichende Behandlungen.

In Deutschland hat Novartis sich verpflichtet, bei Therapieversagen innerhalb eines Jahres die Medikamentenkosten an die Krankenversicherer zurückzuerstatten. Diese Geldzurück-Garantie hat sich für Novartis auch deshalb positiv ausgewirkt, weil dadurch die Verhandlungen mit den deutschen Behörden über die Kostenerstattung für *Aclasta/Reclast* beschleunigt wurden.

Neuartige kommerzielle Modelle dürften angesichts des starken Preisdrucks, den staatliche Behörden, Versicherer und andere Kostenträger im Gesundheitswesen ausüben, zunehmend an Bedeutung gewinnen. „Die Kostenträger wünschen sich natürlich einen angemessenen Gegenwert für ihr Geld. Wenn wir ihnen ein garantiertes Preis-Leistungs-Verhältnis bieten, dann akzeptieren sie oft auch unsere Preise“, konstatiert Joseph Jimenez, Head of Novartis Pharmaceuticals und Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis.

„Ich bin überzeugt, dass man ein attraktives Angebot machen kann, wenn man über differenzierte Produkte in einer Spezialitätenkategorie verfügt“, ergänzt er. „Wir beginnen bereits sehr früh in unserem Entwicklungsprozess, über das Wertversprechen für die Kostenträger nachzudenken. Der Endpunkt dieser Überlegungen widerspiegelt sich dann in unseren klinischen und Marketingplänen. Dies wird zu einem festen Bestandteil unserer Marketingstrategie werden.“

Zuverlässiger Partner

Der Kontakt zu Patientengruppen bietet eine wichtige Gelegenheit für den Austausch ausgewogener, präziser und leicht verständlicher wissenschaftlicher Informationen über Krankheiten und verfügbare Behandlungen wie auch über die Gesundheitspolitik und deren Auswirkungen auf die Patienten. Novartis hält es für wichtig, dass die Patienten ihre Meinung klar zum Ausdruck bringen können und dass gute Beziehungen zu verschiedenen Interessengruppen aufgebaut werden, damit ein breiterer Zugang zur Gesundheitsversorgung gewährleistet werden kann. Der kontinuierliche Kontakt zu Patientengruppen ermöglicht es Novartis, die Bedürfnisse der Patienten genauer zu verstehen und optimal darauf einzugehen.

Patientengruppen suchen finanzielle Unterstützung aus vielen verschiedenen Quellen. Durch die entsprechende Finanzierung werden wichtige Aktivitäten unterstützt, die das Wohlbefinden vieler Menschen mit schweren oder behindernden gesundheitlichen Beschwerden verbessern. Allerdings wird die finanzielle Unterstützung der Industrie von der Öffentlichkeit immer mehr unter die Lupe genommen – ebenso wie die Frage, ob entsprechende Zahlungen die Unabhängigkeit der damit bedachten Patientengruppen beeinträchtigen.

Sowohl die Industrie als auch die Patientengruppen haben in den letzten Jahren Schritte unternommen, um die vollständige Transparenz entsprechender Kontakte sicherzustellen. So gab Novartis 2006 Richtlinien für Interaktionen mit Patientengruppen auf der ganzen Welt heraus. Damit will der Konzern sicherstellen, dass alle Projekte die eigenen Statuten und Selbstregulierungskodizes wie auch die lokalen Gesetze und Vorschriften erfüllen.

Die Finanzierungstätigkeit erhielt in den neuen Richtlinien besondere Aufmerksamkeit. Die finanzielle Unterstützung einer Patientengruppe durch Novartis muss in Form einer Vergütung, Spende, der Unterstützung eines Aufklärungsprogramms oder einer anderen mit der nötigen Sensibilität durchgeführten Transaktion erfolgen. Die Finanzierung ist klar zu dokumentieren, und zwar mittels schriftlicher Verträge, in denen alle Rechte und Pflichten beider Parteien im Detail aufgeführt sind.

Die Aktivitäten sollten für beide Seiten von Vorteil und mit den Zielen beider Organisationen vereinbar sein. Novartis darf langfristig nicht die Mehrheit der finanziellen Beiträge an eine Patientengruppe leisten. Ausserdem verlangen die Richtlinien nach besonderer Aufmerksamkeit, wenn Novartis die einzige verfügbare Behandlungsmöglichkeit für eine bestimmte Krankheit oder ein bestimmtes Leiden anbietet.

Im Jahr 2007 publizierte Novartis auf ihrer Website die Namen der von ihr finanziell unterstützten Patientengruppen in den USA und Europa. Die Initiative war Teil eines Pilotprogramms zur öffentlichen Berichterstattung über Interaktionen mit Patientengruppen. Diese erste Liste der europäischen und US-amerikanischen Patientengruppen wird



jährlich aktualisiert werden. Ausserdem können individuelle Novartis Länderorganisationen auf ihren nationalen Websites die Namen der von ihnen unterstützten Patientenorganisationen aufführen. Aus Konkurrenzgründen legt Novartis die Höhe der den Patientengruppe zugesprochenen Beträge allerdings nicht offen.

Ein Beispiel für eine beiderseits vorteilhafte Unterstützungsarbeit war die vor zwei Jahren veröffentlichte erste Überprüfung der Häufigkeit, Kosten und Politik bezüglich Diabetes in den 25 Mitgliedstaaten der EU. Die Überprüfung wurde von der Federation of European Nurses in Diabetes (FEND) und vom europäischen Zweig der International Diabetes Federation (IDF Europe) in Auftrag gegeben und durch Novartis finanziell unterstützt.

FEND ist eine Standesorganisation, die die Bereitstellung einer nachweisbasierten Behandlung von Menschen mit Diabetes in ganz Europa fördert. FEND ist aber auch eine aktive Patientenvertretung, die das Ziel verfolgt, Einfluss auf die europäische Gesundheitspolitik in Bezug auf die Behandlung und Erforschung von Diabetes zu nehmen. IDF Europe ist eine Tochter der Dachorganisation, die sich selber als „die einzige weltweite Vertretung für Menschen mit Diabetes und ihre Gesundheitsversorger“ bezeichnet. Der IDF gehören beinahe 200 Diabetesorganisationen in 150 Ländern an.

Der Diabetes-EU-25-Report lieferte den empirischen Nachweis dafür, dass die EU-Mitgliedstaaten die Diabetes-Pandemie nicht wirksam angehen. Beispielsweise war nur in elf der 25 Mitgliedstaaten ein nationaler Rahmen oder Aktionsplan für das Vorgehen gegen Diabetes vorhanden. Ausserdem deckte der Bericht starke Unterschiede im Standard der Diabetesvorbeugung, -diagnose und -behandlung innerhalb Europas auf und schloss mit den Worten: „Patienten sind deshalb unnötigem Leiden ausgesetzt.“

Die Überprüfung diente als Basis für die Empfehlung von Grundsätzen, die FEND und IDF Europe am EU-Gesundheitsgipfel präsentierten, der während der österreichischen EU-Präsidentschaft durchgeführt wurde. Ein überzeugender Grund, weshalb die Regierungen der Mitgliedstaaten Massnahmen ergreifen sollten, bestand gemäss FEND und IDF Europe

darin, die Gefahr einer drastischen Steigerung der damaligen Kosten im Zusammenhang mit Diabetes von geschätzten EUR 50 Milliarden jährlich einzudämmen. Der Austausch bewährter Praktiken könnte dem Bericht zufolge dazu beitragen, die Ungleichheit zwischen den 25 EU-Staaten zu verringern. Unter der EU-Präsidentschaft Österreichs wurde Typ-2-Diabetes zu einer zentralen Gesundheitspriorität erklärt. Es wurde zu dringenden gezielten Aktionen aufgerufen, um die zunehmende Häufigkeit und Verbreitung der Krankheit und die rapide Erhöhung der direkten und indirekten Kosten von Diabetes in der EU anzugehen. An einem ähnlichen Gesundheitsgipfel, der sich im Juli 2007 unter der EU-Präsidentschaft Portugals mit chronischen Krankheiten befasste, hatten FEND und IDF Europe erneut Gelegenheit, das Thema Diabetes aufzugreifen.

„Die Überprüfung der 25 EU-Staaten war eine einzigartige Studie zum damaligen Status von Diabetes in den nationalen Gesundheitssystemen. Sie hob jene Länder hervor, die nationale Aktionspläne besitzen und sie auch umsetzen. Gleichzeitig ermutigte sie aber auch jene Länder, die Diabetes noch nicht zur Priorität erhoben haben, dies zu tun“, sagt Anne-Marie Felton, Präsidentin von FEND und eine der zentralen Architektinnen der Überprüfung. „Es reicht nicht, nationale Aktionspläne zu haben. Sie müssen auch umgesetzt werden. Mechanismen, die dies überwachen, müssen ein weiterer fester Bestandteil jedes nationalen Aktionsplans sein“, ergänzt Felton.

„Die Überprüfung lieferte FEND und IDF Europe in ihrer Rolle als Patientenvertreter Mittel, um Gesundheitsministerien und Politiker auf ihren Entscheidungen zu behaften und sicherzustellen, dass Diabetes Priorität behält.“

Wichtig ist auch, dass die Überprüfung 2008 in den derzeitigen 27 Mitgliedstaaten wie auch den EU-Mitgliedschaftsanwärttern wiederholt werden wird. Zur Unterstreichung ihres anhaltenden Engagements im Bereich Diabetes wird auch Novartis ein wichtiger Sponsor der Überprüfung von 2008 sein. Dazu wird ein uneingeschränkter Zuschuss an die Aufklärungsarbeit bereitgestellt. „Wir hoffen, dass dies zu einem dauerhaften und dynamischen Dokument werden wird“, so Felton.

Noch bestehen grosse Lücken in den Daten über Diabetes in der EU. „Durch die Überprüfung stellten wir eine interessante Diskrepanz zwischen den Daten aus verschiedenen Organisationen innerhalb der einzelnen Länder fest“, erzählt sie. „Als erfreuliches Nebenprodukt sind Regierungen heute eher bereit, mit Patientenorganisationen zu reden – um bei zukünftigen Überprüfungen in besserem Licht dazustehen.“

Wie die Repräsentanten anderer Patientenvertretungen begrüsst auch Felton klarere Verhaltensregeln in der Interaktion mit Novartis. „Es ist ein sensibler Bereich, einerseits weil niemand von uns dies alles allein durchführen kann und wir die Pharmaindustrie als wichtige Interessengruppe in der Diabetesprävention und im Kampf gegen die Komplikationen von Diabetes betrachten. Andererseits muss FEND als Organisation jedoch äusserst vorsichtig sein, um ihre Glaubwürdigkeit und Unabhängigkeit zu bewahren und nicht unter die Kontrolle der Industrie zu geraten.“

Schliessung der Zugangslücke

Wichtige Novartis Initiativen sind auf vernachlässigte Krankheiten zugeschnitten. Diese erstrecken sich von Malaria über Lepra bis hin zur arzneimittelresistenten Tuberkulose (TB). Wir stellen Patienten in Entwicklungsländern Medikamente zum Selbstkostenpreis oder manchmal auch kostenlos zur Verfügung. Zu unseren Initiativen gehören aber auch Rabatte und Hilfsprogramme für unzureichend versicherte oder bedürftige Patienten in Industrieländern.

Im Rahmen einer wegweisenden Zusammenarbeit mit der WHO bietet Novartis seit dem Jahr 2000 allen Leprapatienten auf der Welt eine kostenlose medikamentöse Behandlung. In einer anderen Partnerschaft mit der WHO und dem UN-Kinderhilfswerk (UNICEF) stellt Novartis das bahnbrechende Malaria-Medikament *Coartem* dem öffentlichen Sektor in Entwicklungsländern zum Selbstkostenpreis bereit.

Über die WHO stellt Novartis eine Fixkombination in Tablettenform zur DOTS-Behandlung (Directly Observed Therapy Short-Course) von 500 000 Tuberkulose-Patienten in den ärmsten Ländern der Welt zur Verfügung. Bei

der DOTS-Methode müssen die TB-Patienten ihre Medikamente in Anwesenheit einer Pflegeperson oder eines ehrenamtlichen Helfers schlucken. Die Verbreitung arzneimittelresistenter TB ist weltweit eine der grössten und dringlichsten Herausforderungen für die Gesundheitsversorgung – und die DOTS-Therapie ist seit einigen Jahren die wirkungsvollste Behandlungsform.

Neben den Spenden hilft Novartis bedürftigen Patienten in tropischen Regionen, damit auch sie vom Fortschritt im biomedizinischen und technologischen Bereich profitieren können, der die kommerzielle Forschung des Konzerns prägt.

Das Novartis Institute for Tropical Diseases (NITD) wurde 2002 als hochmoderne Forschungseinrichtung gegründet. Es widmet sich Krankheiten wie Denguefieber und arzneimittelresistenter Tuberkulose, die unter Patienten in Entwicklungsländern verheerende Auswirkungen haben. Alle am NITD entwickelten Medikamente werden zum Selbstkostenpreis an bedürftige Patienten abgegeben.

Das Forschungszentrum in Singapur war als wissenschaftlicher Katalysator gedacht, der das Interesse an vernachlässigten Tropenkrankheiten neu wecken und zugleich Erkenntnisse der Grundlagenforschung in wirksame Arzneimittel umsetzen sollte.

Denguefieber und arzneimittelresistente TB wurden als erste Forschungsziele des NITD ausgewählt, nachdem Gespräche mit Ärzten, Vertretern der öffentlichen Gesundheitswesen und Industriefachleuten die Dringlichkeit wissenschaftlicher Fortschritte in der Behandlung dieser Krankheiten deutlich gemacht hatten. „Beim Entscheid über die ersten zu erforschenden Erkrankungen wollten wir Krankheitsbereiche wählen, bei denen ein klares, unerfülltes medizinisches Bedürfnis besteht und unzureichende Ressourcen vorhanden sind“, berichtet Professor Dr. Paul Herrling, Vorsitzender des NITD und Head of Corporate Research bei Novartis.

Diese Dringlichkeit widerspiegelte sich auch in den hoch gesteckten Zielen, die Herrling für die Programme zur Medikamentendeckung festlegte. Das NITD rechnet damit, dass bis Ende 2008 mindestens zwei neue am Institut erforschte Wirkstoffe in klinische Studien eintreten werden.

Im Jahr 2006 baute das NITD seine Forschung weiter aus. Im Rahmen einer auf fünf Jahre angelegten, mit USD 20 Millionen ausgestatteten Zusammenarbeit, die durch den Wellcome Trust, das Singapore Economic Development Board und Medicines for Malaria Venture (MMV) finanziert wird, umfasst sie nun auch Malaria. Das Malariaprojekt weist zwei beispiellose Ziele auf: die Entwicklung einer Einzeldosisbehandlung gegen die gefährlichste Form von Malaria – Plasmodium falciparum – sowie eine Behandlungsmodalität gegen Plasmodium vivax, die häufigste und verbreitetste Form von Malaria.

Eliminierung der Lepra

Der 17. Internationale Leprakongress im indischen Hyderabad wird einen Meilenstein im Kampf gegen vernachlässigte Krankheiten darstellen. Nach jahrzehntelangen gemeinsamen internationalen Bemühungen konnte die Häufigkeit der Lepra stark eingedämmt werden. Novartis war durch die Tätigkeit ihrer Stiftung für Nachhaltige Entwicklung an diesem Durchbruch im öffentlichen Gesundheitswesen massgeblich beteiligt.

Dank der Entwicklung der Kombinationstherapie (Multi-Drug Therapy, MDT) zur Lepra-Behandlung sowie des verbesserten kostenlosen Zugangs für die Patienten hat sich das Bild dieser Erkrankung grundlegend gewandelt. Zwei der drei Arzneimittel, die in der von der WHO empfohlenen Kombinationstherapie zur Anwendung kommen, wurden in den Forschungslabors von Novartis entwickelt.

Die Bereitschaft der Novartis Stiftung zur kostenlosen MDT-Abgabe kam zu einem wichtigen Zeitpunkt im Kampf gegen Lepra. Die kostenlose Verfügbarkeit der Behandlung ist ein Eckpfeiler in der Strategie zur Eliminierung der Lepra. Schätzungen der WHO zufolge konnten mit den MDT-Spenden der Novartis Stiftung bisher 4,5 Millionen Menschen erfolgreich behandelt werden.

2005 beschloss Novartis, ihre MDT-Spenden für weitere fünf Jahre bis Ende 2010 zu verlängern. Die kostenlose Verfügbarkeit von ausreichenden, hochwertigen MDT-Behandlungen wird dazu beitragen, dass auch die verbleibenden endemischen Länder das Eliminationsziel erreichen und dass andere Länder die

erzielten beeindruckenden Erfolge aufrechterhalten können. Die fortgesetzte Verfügbarkeit der MDT-Medikamente wird in den kommenden Jahren wesentlich dazu beitragen, ein flächendeckendes Behandlungsangebot bereitzustellen, um die Krankheitsübertragung zu unterbrechen.

Neben der Einführung des Sozialmarketing-Konzepts bei der Leprabehandlung – mittels Marketingtechniken zur Verstärkung der gesellschaftlichen Wirkung – hat die Novartis Stiftung auch wesentlich dazu beigetragen, die Bereitstellung von Massnahmen zur Behinderrungsprävention in den Gemeinschaften zu vereinfachen. Viele Ansätze, die von der Stiftung im Rahmen des Comprehensive Leprosy Care Project in Indien entworfen wurden, wurden mittlerweile von staatlichen Stellen und

NGOs in ihre Versorgungsleistungen für Behinderte integriert.

„Die Unterstützung durch Novartis und ihre Stiftung hat dazu beigetragen, das Bild der Lepra zu verändern. So sind Entstellung und Verzweiflung dem Versprechen der Heilung gewichen“, freut sich Dr. med. Margaret Chan, Generaldirektorin der WHO. „Die Entwicklung qualitativ hochstehender Medikamente und die Entscheidung, diese Medikamente kostenlos abzugeben, ist der Ausdruck vorbildhafter sozialer Unternehmensverantwortung. Mindestens vier Millionen Leprapatienten verdanken dieser Stiftung ihre Heilung und die Freiheit, ein normales und produktives Leben zu führen. Dass wir uns nun einer Welt nähern, die diese uralte Krankheit nicht mehr kennt, zeugt von den Vorteilen nachhaltiger Entwicklung.“

Kampf gegen die Malaria

Seit bald zehn Jahren nimmt Novartis im Kampf gegen die Malaria eine Führungsposition ein. Wichtigstes Aktionsgebiet ist Afrika, wo jedes Jahr mehr als eine Million Menschen an Malaria sterben. Am stärksten betroffen sind schwangere Frauen und Kinder unter fünf Jahren.

„Die Malaria ist auf unserem Kontinent mehr als eine gewöhnliche Krankheit“, sagt Richard Nduhura, Gesundheitsminister von Uganda. „Sie wirkt sich auf alle unsere wesentlichen Lebensaspekte aus und betrifft Individuen, Familien, Gemeinschaften und ganze Nationen.“

Als sich Novartis Ende der 1990er Jahre dem Kampf gegen die Malaria anschloss, stand Afrika am Rand einer Gesundheitskata-

NOVARTIS PROJEKTE 2007 – ZUGANG ZU MEDIZINISCHER VERSORGUNG

Projekt	Ziel	Region	Wert (USD Millionen)	Erreichte Patienten
Malaria/WHO ¹	Bereitstellung von <i>Coartem</i> zu Herstellungskosten zur Anwendung im öffentlichen Sektor	Afrika, Asien, Lateinamerika	190	64 800 000
Lepra/WHO ²	Eliminierung der Lepra durch kostenlose Abgabe der Medikation an alle Patienten weltweit durch die WHO bis 2010	Weltweit	6	244 000
Tuberkulose ²	Kostenlose Bereitstellung von Arzneimitteln (Fixkombinationen)	Tansania, Sri Lanka	3	112 000
Novartis Stiftung für Nachhaltige Entwicklung (NFSDE) ³	Verbesserung der Gesundheit und Lebensqualität armer Menschen in Entwicklungsländern durch Think-Tanks, entwicklungspolitische Aktivitäten und Projektarbeit	Entwicklungsländer	8	390 000
Novartis Institute for Tropical Diseases (NITD) ³	Entdeckung neuartiger Therapien und Präventionsmethoden für die wichtigsten Tropenkrankheiten; Bereitstellung der Entdeckungen des NITD in Endemiegebieten auf nicht gewinnorientierter Basis	Entwicklungsländer	12	-
Patientenhilfsprogramme (PAP), exkl. <i>Glivec</i> / <i>Gleevec</i> ²	Unterstützung von bedürftigen Patienten ohne Versicherungsdeckung für Medikamente	USA	113	106 000
<i>Gleevec</i> USA Patientenhilfsprogramm ²	Im Rahmen der Möglichkeiten von Novartis weitere Gewährleistung des Zugangs für Patienten in den USA, die sich das Medikament nicht leisten können	USA	56	3 000
<i>Glivec</i> weltweites Patientenhilfsprogramm ^{2,4}	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)	534	20 000
Together Rx Access	Rabattprogramm für Patienten ohne Versicherungsschutz	USA	1	12 000
Katastrophenhilfe und andere Produktspenden ²	Unterstützung von Hilfsorganisationen	Weltweit	14	-
Total			937	65,7 Millionen

¹ Einer vorläufigen Analyse der lokalen Verteilung zufolge erreichten im Jahr 2007 64,8 Millionen Behandlungseinheiten von *Coartem* betroffene Patienten; davon stammen 29 Millionen aus Lieferungen, die bis Ende 2006 abgeschlossen wurden, und 35,8 Millionen aus den gesamten Lieferungen von 66 Millionen, die 2007 abgeschlossen wurden. Der Wert dieser Initiative im Jahr 2007 wurde auf der Basis der gelieferten Behandlungseinheiten und des Herstellerabgabepreises für den Privatsektor in Entwicklungsländern mit Malariavorkommen berechnet, abzüglich erhaltener Zahlungen zur Kostendeckung gemäss den Vereinbarungen der öffentlich-privaten Partnerschaft mit der WHO. Novartis hat diese Zahlungen von der WHO, von UNICEF und anderen Versorgungsstellen erhalten. Diese handeln im Auftrag von Regierungen und anderen Institutionen des öffentlichen Sektors von Entwicklungsländern, die berechtigt sind, *Coartem* zum „Not-for-Profit“-Preis zu erhalten.

² Herstellerabgabepreis für den Privatsektor

³ Betriebliche Kosten

⁴ Inklusive des Beteiligungsmodells, wie auf Seite 77 beschrieben

strophe. Malariaparasiten hatten eine Resistenz gegen die älteren Malariamittel wie Chloroquin entwickelt, auf die sich die afrikanischen Länder seit Jahrzehnten verlassen hatten.

Dann entwickelte Novartis zusammen mit Partnern in China *Coartem*. Es war das erste einer neuen Kategorie von Malariamitteln, die als Kombinationstherapie auf Artemisininbasis oder ACT bekannt sind. *Coartem* enthielt einen Wirkstoff, der seit Jahrhunderten in der traditionellen chinesischen Medizin zur Behandlung von Fieber verwendet wird. Ein zweiter Wirkstoff gegen Malaria mit einem anderen Wirkmechanismus weist eine synergetische Wirkung auf und eliminiert die restlichen Parasiten, die eventuell den ersten Angriff überlebt haben.

Um einen breiten Zugang zu *Coartem* sicherzustellen, ist Novartis eine Partnerschaft mit der WHO eingegangen. In deren Rahmen wird *Coartem* den öffentlichen Gesundheitswesen in Entwicklungsländern zum Selbstkostenpreis zur Verfügung gestellt. Die aussergewöhnliche Wirksamkeit von *Coartem*, kombiniert mit der Finanzierung durch internationale Spenden über den Global Fund to Fight HIV/AIDS, Tuberculosis and Malaria, hat die Nachfrage nach dem neuen Medikament stärker gesteigert, als je erwartet worden war.

So wurden 2007 66 Millionen Behandlungseinheiten von *Coartem* in über 30 Länder Afrikas geliefert. Etwa 70 Prozent der Behandlungen waren für Kinder bestimmt, bilden sie doch die grosse Mehrheit der malariabedingten Todesfälle.

Die Lieferungen von *Coartem* im Rahmen der nicht gewinnorientierten Partnerschaft mit der WHO belaufen sich heute insgesamt auf 142 Millionen Behandlungen und tragen dazu bei, schätzungsweise 450 000 Leben zu retten. Die Produktionskapazität für *Coartem* beläuft sich – bei frühzeitigem Bestellungseingang – auf derzeit 100 Millionen Behandlungen pro Jahr.

Die Novartis Stiftung hat zugesagt, das Millennium Villages Project durch die Spende von *Coartem* zu unterstützen. Dieses Projekt bezweckt, armen Gemeinden in ländlichen Regionen Afrikas bei der Erreichung der Millenniumsziele der Vereinten Nationen zu helfen sowie die Armut bis 2015 zu halbieren.

Neben den *Coartem* Spenden stellt die Stiftung dem Dorf Ilongulu in Tansania finanzielle Unterstützung für den Übergang von der Subsistenzwirtschaft zu selbsttragenden gewerblichen Aktivitäten zur Verfügung.

Da einige der bevölkerungsreichsten Länder Afrikas nun *Coartem* einführen, sind Malariaexperten optimistisch hinsichtlich der potenziellen Auswirkungen auf die öffentliche Gesundheit. „Wir sehen die Möglichkeit, *Coartem* als Einstiegspunkt zu nutzen, um die Funktionstüchtigkeit des ganzen staatlichen Gesundheitssektors zu verbessern. Das betrifft nicht nur die Behandlung kranker Patienten, sondern auch die Straffung des Vertriebs und das Führen von Medikamentenlagern, die eine effiziente Behandlung auch in abgelegenen Gesundheitseinrichtungen gewährleisten“, berichtet Robert W. Snow, Professor of Tropical Public Health an der Oxford University und einer der weltweit führenden Malariaexperten.

Novartis und ihre Partner haben 2007 klinische Tests einer neuen dispersiblen Formulierung von *Coartem* abgeschlossen. Sie wird den Verabreichungskomfort erhöhen und die Schmachhaftigkeit für kleine Kinder verbessern. Das Auflösen von *Coartem* in Milch oder Wasser, das ein Kind trinken kann, verspricht eine zuverlässigere Dosierung als die gegenwärtige Praxis, wonach Erwachsenentabletten für Kinder zermahlt werden. Ausserdem eliminiert ein neues Kirscharoma, das für die dispersible Formulierung entwickelt wurde, den bitteren Geschmack, den *Coartem* mit den meisten anderen Malariamitteln auf Artemisininbasis teilt.

Glivec/Gleevec Patientenunterstützungsprogramme

Für das bahnbrechende Krebsmittel *Glivec/Gleevec* führt Novartis eines der umfassendsten Patientenunterstützungsprogramme durch, das je auf globaler Ebene in der Krebsbehandlung initiiert wurde. Damit wird Menschen geholfen, die sich sonst eine Behandlung nicht leisten könnten.

Das *Glivec* International Patient Assistance Program (*GIPAP*) bietet berechtigten Patienten in Entwicklungsländern mit minimalen Kostenrückerstattungsmöglichkeiten

Glivec/Gleevec – sowie zusätzliche Unterstützung – kostenlos an. Ein separates Patientenunterstützungsprogramm stellt bedürftigen Patienten in den USA und Kanada *Glivec/Gleevec* zur Verfügung.

Die Teilnahme am Programm wird Patienten gewährt, bei denen chronisch-myeloische Leukämie (CML) oder ein gastrointestinaler Stromatumor (GIST) ordnungsgemäss diagnostiziert wurde, die nicht versichert sind, keine Rückerstattung erhalten und keine anderen finanziellen Mittel besitzen. Das *GIPAP* bietet zudem Patienten, ihren Familienangehörigen und dem Pflegepersonal Informationen und Unterstützung bei einer Überweisung an.

Das Programm arbeitet über ein globales Netz von über 900 qualifizierten Ärzten. Bis heute haben mehr als 27 000 Patienten in über 80 Ländern durch das *GIPAP* und Patientenunterstützungsprogramme in Nordamerika eine kostenlose Behandlung erhalten.

Um eine unabhängige Auswertung und Zulassung berechtigter Patienten sicherzustellen, dient die nicht gewinnorientierte Organisation Max Foundation in Seattle, Washington, als Hauptpartner für die Verwaltung von *GIPAP*. In Ländern, in denen Novartis Oncology keine lokale Vertretung besitzt, arbeitet Novartis mit dem Beratungsunternehmen Axios International zusammen, um das *GIPAP*-Programm durchzuführen.

Im Gegensatz zu herkömmlichen Spendenprogrammen beruht das *GIPAP* auf einem patientenorientierten Modell. Es gewährleistet die Verteilung von *Glivec/Gleevec* an Patienten über deren behandelnde Ärzte. Novartis sucht weiterhin nach neuen Möglichkeiten, um den Zugang zu *Glivec/Gleevec* zu optimieren. Dazu stellt das Unternehmen Modelle auf der Basis öffentlich-privater Partnerschaften auf, bei denen Novartis Behörden und andere Dritte, einschliesslich Kostenträgern, als Partner einbezieht. Im Rahmen von Beteiligungsmodellen ist Novartis nicht mehr der einzige Behandlungsanbieter auf dem Spendenweg. Stattdessen übernehmen nationale Gesundheitssysteme oder andere Kostenträger einen Teil der Kosten für die Behandlung mit *Glivec/Gleevec*.

ENGAGEMENT FÜR DIE PATIENTEN: ZIELE UND ERGEBNISSE FÜR 2007 SOWIE ZIELE FÜR 2008

Einbezug von Stakeholdern

Ziele 2007	Ergebnisse 2007	Ziele 2008
Erhöhung der Transparenz in der Zusammenarbeit mit Patientenvertretern. Verstärkung des systematischen Prozesses zum Einbezug der Stakeholder.	Die ersten Richtlinien von Novartis für Interaktionen mit Patientengruppen wurden umgesetzt. Weitere Schulung von Business-Teams für die Arbeit mit Patientengruppen, wobei Leiter von Patientengruppen als Coachs agieren. Veröffentlichung der Namen aller von Novartis unterstützten Patientengruppen in Europa und den USA auf Novartis.com.	Einbezug eines Beratungskonzepts für entscheidende Patientengruppen in die Entwicklungs- und Marketingzyklen wichtiger Marken und Therapiebereiche. Verstärkte Beteiligung von Novartis an Debatten über den Medikamentenzugang in der Öffentlichkeit.

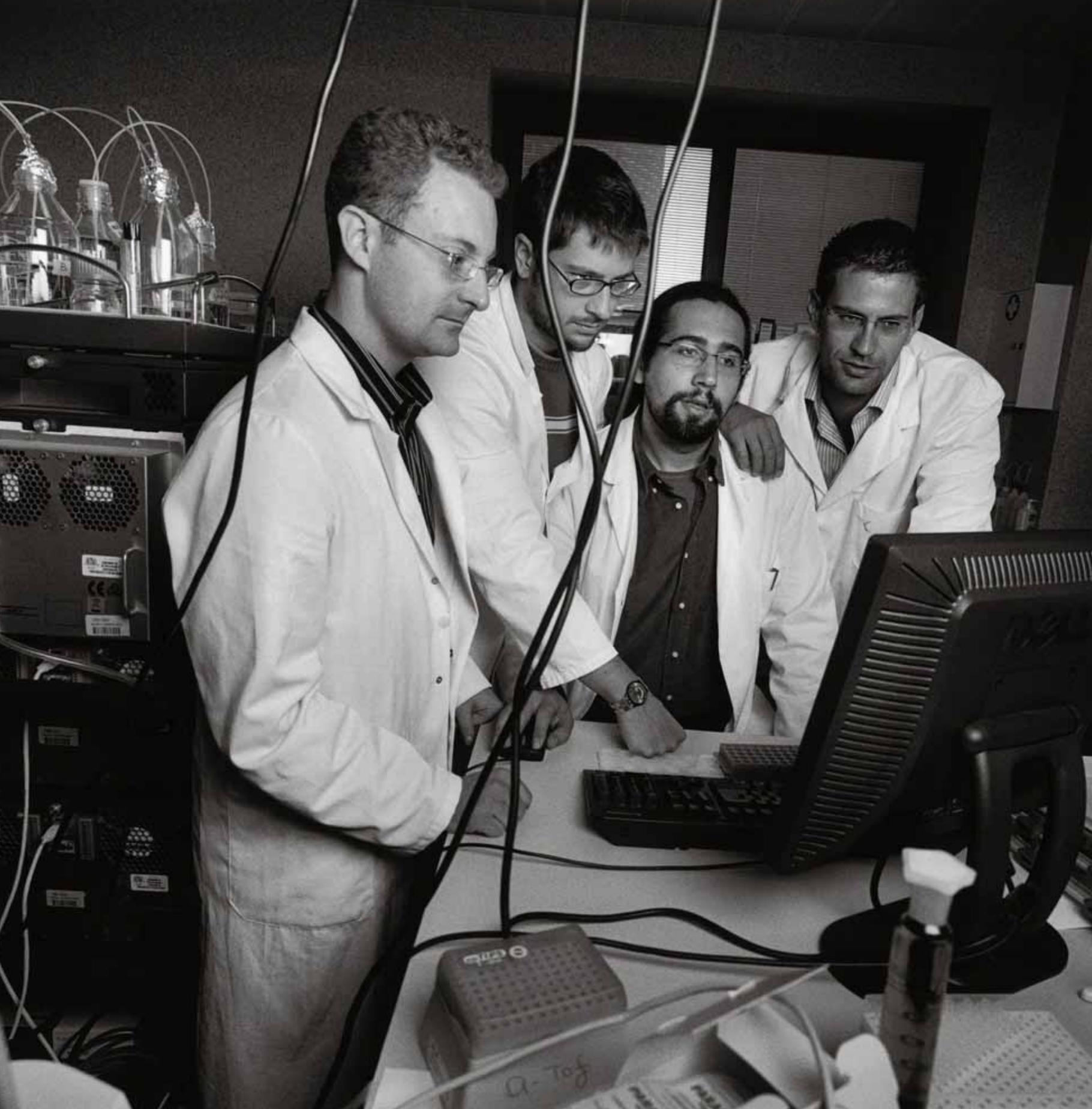
Zugang zu Arzneimitteln

Ziele 2007	Ergebnisse 2007	Ziele 2008
Erweiterung der Partnerschaften zur Verteilung von <i>Coartem</i> über die World Health Organization hinaus. Errichtung einer Forschungskollaboration im Bereich Malaria mit dem Wellcome Trust.	Anteil des <i>Coartem</i> Verkaufs über alternative Kanäle wie UNICEF, Crown Agents, Mission Pharma, Médecins Sans Frontières und Direktlieferungen in die Länder stieg 2006 um 51%. Nach einer finanziellen Unterstützung durch den Wellcome Trust, Medicines for Malaria Venture und das Singapore Economic Development Board initiierte ein vom NITD geleitetes Konsortium Forschungen zur Entwicklung von Leitstrukturen für eine Einzeldosisbehandlung gegen <i>Plasmodium falciparum</i> sowie einer Behandlungsmodalität gegen <i>Plasmodium vivax</i> .	Lancierung einer pädiatrischen dispersiblen Formulierung von <i>Coartem</i> . Förderung der Datenerfassung und Veröffentlichung von Studien, die die gesundheitlichen Auswirkungen des Einsatzes von <i>Coartem</i> aufzeigen.

Novartis Institute for Tropical Diseases (neues Ziel)

Ziele 2007	Ergebnisse 2007	Ziele 2008
		Vollständige Konsolidierung der neuen Aktivitäten des Instituts – Eijkman Institute, Hasanuddin University Clinical Research Institute (NEHCRI) und Malariaforschung – sowie weiterer Ausbau der Pipeline für Denguefieber, Tuberkulose und Malaria. Gewährleistung einer soliden Aus- und Weiterbildungstätigkeit sowie einer hohen internationalen wissenschaftlichen Präsenz in der Forschung und Entwicklung im Bereich Tropenkrankheiten.





MITARBEITENDEN UND GEMEINSCHAFTEN VERPFLICHTET

Novartis ist bestrebt, die Lebensqualität ihrer Mitarbeitenden zu fördern und in den Gemeinschaften, in denen sie tätig ist, ein guter Nachbar zu sein. Durch unser Engagement für „Diversity and Inclusion“ setzen wir uns für Chancengleichheit, Fairness und gegenseitigen Respekt ein. Weltweite Umfragen haben im vergangenen Jahr das hohe Engagement unter den Führungskräften und Mitarbeitenden von Novartis auf der ganzen Welt bestätigt.

Novartis beeinflusst in starkem Masse das Leben ihrer über 98 000 Mitarbeitenden, die aus den verschiedensten Kulturkreisen stammen, und somit natürlich auch deren Familien und die Gemeinschaften, in denen sie leben.

Durch unser Engagement für „Diversity and Inclusion“ (D&I) setzen wir uns für Chancengleichheit, Fairness und gegenseitigen Respekt ein. Als verantwortungsbewusster und fairer Arbeitgeber will Novartis allen ihren Mitarbeitenden existenzsichernde Löhne zahlen. Zudem setzen wir uns für die Gesundheit und Sicherheit unserer Mitarbeitenden und Vertragspartner ein, schützen sie vor Gefahren und bieten ihnen freiwillige Programme zur Gesundheitsförderung an.

Mitarbeiter-Feedback

Im März 2007 nahmen über 40 000 Mitarbeitende der Division Pharmaceuticals an einer weltweiten Umfrage teil, in der sie zu ihrer Wahrnehmung des Unternehmens befragt wurden.

Die ausserordentlich hohe Rücklaufquote von 83 Prozent lieferte ein solides Datenmaterial und unterstrich das weltweite hohe Mitarbeiterengagement. Wie die Umfrage ergab, geniesst das Unternehmen unter den Mitarbeitenden ein ausgesprochen gutes Gesamtimage. So schnitt Novartis in 13 von 15 Kategorien besser oder gleich gut ab wie die Benchmarks der Pharmaindustrie.

„Dies ist ein Meilenstein auf unserem Weg zur Entwicklung eines besseren Ver-

ständnisses von uns selber und von unserer Position im Vergleich zu anderen Pharmaunternehmen“, kommentiert Neil Anthony, Global Head of Human Resources der Division Pharmaceuticals. „Ausserdem haben wir nun konkrete Daten, die uns als interne Messlatte dienen können, um unsere Fortschritte in der Weiterentwicklung unserer Unternehmenskultur zu verfolgen.“

Die Umfrage unterstrich fünf Bereiche von besonderer Stärke bei Novartis: klare strategische Ausrichtung, Leistungsorientierung, Vertrauen in die oberste Führung und Effizienz der unmittelbaren Vorgesetzten, Weiterbildungs- und Karrieremöglichkeiten sowie das Corporate-Citizenship-Programm.

Die Umfrageergebnisse aus der Division Pharmaceuticals wurden durch eine parallele Global Leadership Survey unter den 400 höchsten Führungskräften des Konzerns ergänzt, die seit 1999 alle zwei Jahre durchgeführt wird. Diese Umfrage erzielte 2007 eine Rücklaufquote von 82 Prozent, was dem bis dahin besten Ergebnis gleichkommt.

Von den höheren Führungskräften, die teilnahmen, hielten 95 Prozent die Werte und Verhaltensweisen des Unternehmens für klar formuliert; 97 Prozent fanden, Novartis verhalte sich nach aussen hin integer. Ausserdem antworteten 94 Prozent, sie hätten eine klare Vorstellung von den Zielen des Unternehmens insgesamt, und 92 Prozent waren der Auffassung, die Mitarbeitenden würden vom Unternehmen unabhängig von ihren jeweiligen Positionen mit Respekt behandelt. Novartis figuriert in diesen Bereichen deutlich über der

externen Benchmark bestehend aus höheren Führungskräften von 142 führenden multinationalen Unternehmen verschiedener Branchen.

Die Ergebnisse der höheren Führungskräfte von Novartis übertrafen auch in Bezug auf das persönliche Engagement und die Entscheidungsbefugnis die Benchmark. Dabei waren 86 Prozent der Befragten der Auffassung, dass sie „die übliche Art, wie Dinge gemacht werden“ hinterfragen könnten. Die Umfrage ergab eine allgemeine Zufriedenheit mit dem Performance-Management-System von 77 Prozent. Das ist deutlich mehr als die Norm und stellt eine Verbesserung gegenüber der letzten Global Leadership Survey von 2005 dar.

„Starke Führungskräfte sind für Novartis ein entscheidender Erfolgsfaktor“, meint Dr. Jürgen Brokatzky-Geiger, Head of Human Resources und Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis. „Sie sind die Vorbilder für unsere Leute und bringen Veränderungen voran.“

Diversity & Inclusion

Diversity and Inclusion (D&I) wurde sowohl in der Global Leadership Survey als auch der Mitarbeiterumfrage der Division Pharmaceuticals hoch bewertet und lag deutlich über den externen Benchmarks. Novartis hat Ziele festgelegt, um auch in Zukunft eine äusserst vielfältige und talentierte Belegschaft aufzubauen, die die Bedürfnisse der verschiedenen Patienten und Kunden versteht. Zur Unterstützung dieses Ziels hat Novartis ein Diversity and Inclusion Advisory Council (DIAC)

geschaffen. Es setzt sich aus zehn Mitgliedern aus verschiedenen Ländern und mit unterschiedlichem ethnischem und sozialem Hintergrund zusammen, die sich gemeinsam und engagiert für Diversity and Inclusion in geschäftlichen Bereichen wie auch in allen anderen Bereichen des täglichen Lebens einsetzen.

„Ich habe an Sitzungen des DIAC teilgenommen und bin von der Qualität und Erfahrung dieses Gremiums stark beeindruckt“, sagt Dr. Daniel Vasella, Präsident und Delegierter des Verwaltungsrates von Novartis. „Alle diese Leute sind auf diesem Gebiet äusserst kompetent und sehr engagiert.“

Die Mitglieder des DIAC sind:

- Yasmin Alibhai-Brown, Journalistin, Autorin und Fernsehjournalistin, in Uganda geboren, heute eingebürgerte britische Staatsangehörige und in Grossbritannien wohnhaft
- Kurt April, Professor an der Graduate School of Business der University of Cape Town, Südafrika, wo er auf den Gebieten Leadership, Diversity und Inclusion lehrt und forscht
- Jürgen Brokatky-Geiger, Head of Human Resources bei Novartis und Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis
- Ted Childs, ehem. Vice President, Global Workforce Diversity bei International Business Machines Corp., wo er weltweit für Diversity-Programme und Praktiken verantwortlich war
- Ingrid Duplain, ehem. Corporate Secretary des Verwaltungsrats der Novartis AG
- Manisha Girotra, Managing Director und Chairperson India der UBS
- Sir Nicholas Scheele, ehem. Präsident und Chief Operating Officer der Ford Motor Co. sowie Chancellor der University of Warwick (Grossbritannien)

- David Thomas (Vorsitzender), H. Naylor Fitzhugh Professor of Business Administration an der Harvard Graduate School of Business Administration, wo er auch die Positionen des Senior Associated Dean und des Director of Faculty Recruiting innehat
- Lan Yang, Mitbegründerin von Sun Media, einer der bedeutendsten privaten Mediengruppen Chinas, und führende Fernsehjournalistin und -moderatorin in China
- Barbara W. K. Yee, Professorin und Vorsitzende des Department of Family and Consumer Science am College of Tropical Agriculture and Human Resources der University of Hawaii in Manoa

(siehe Gruppenfoto des DIAC auf Seite 84 und Bildlegende auf Seite 254)

Das DIAC agiert als unabhängige Expertengruppe, die Novartis Konzerngesellschaften in Fragen der Diversity and Inclusion und Best Practices berät. Das strategische Ziel des DIAC besteht darin, Novartis zu helfen, die Wettbewerbsvorteile des Unternehmens zu stärken, indem es bei der Erfüllung der Bedürfnisse von Patienten, Mitarbeitenden und anderen Interessengruppen noch anpassungsfähiger, integrativer und kreativer vorgeht. Das DIAC versucht, das Bewusstsein und die Sensibilität gegenüber Diversity-Fragen zu schärfen, ohne die Fokussierung auf den Geschäftserfolg zu beeinträchtigen. Ausserdem hilft es, Schwierigkeiten, Hindernisse und Chancen im Hinblick auf die Förderung von Diversity and Inclusion innerhalb von Novartis zu ermitteln.

Neben dieser strategischen Aufgabe nehmen manche DIAC-Mitglieder eine aktive Rolle in internen Programmen bei Novartis ein. Zudem bieten alle DIAC-Sitzungen den Mitarbeitenden die Möglichkeit, zuzuhören und sich

im Rahmen von offenen Dialogrunden mit den DIAC-Mitgliedern auszutauschen.

Bis heute haben mehrere Tausend Novartis Mitarbeitende auf der ganzen Welt massgeschneiderte Diversity-and-Inclusion-Schulungen besucht, um sich persönlich weiterzubilden. Es wurden auch Diversity-and-Inclusion-Champions für Länderorganisationen und Geschäftseinheiten ernannt.

Während die Division Pharmaceuticals die Steigerung des Bewusstseins für Diversity and Inclusion bei Novartis vorangetrieben hat, hat der Konzern gemäss Dr. Brokatky-Geiger im vergangenen Jahr entsprechende Aktivitäten auch in anderen Divisionen und Geschäftseinheiten verstärkt. „Wir haben Netzwerke geschaffen, um Initiativen voranzutreiben, die auf die Geschäftsbedürfnisse in allen Divisionen zugeschnitten sind“, fügt er hinzu. „Dies ist entscheidend, um neue Talente anzuziehen und die Welt ausserhalb unseres Unternehmens auch in dessen Innerem zu reflektieren.“

Tag der Partnerschaft

Mehr als 9 500 Novartis Mitarbeitende in über 20 Ländern beteiligten sich am 26. April 2007 am elften alljährlichen „Tag der Partnerschaft“. Novartis führt den Partnerschaftstag in Erinnerung an die Gründung des Unternehmens in seiner heutigen Form im Jahr 1996 durch. Dabei setzen sich Mitarbeitende mit freiwilligen Aktivitäten für die Menschen in ihren lokalen Gemeinschaften ein.

„Diese Veranstaltung ruft die Werte in Erinnerung, die bei der Gründung von Novartis festgelegt wurden. Sie illustriert das Engagement unserer Mitarbeitenden für einen besseren Zugang zu Medikamenten, für integrierte Geschäftspraktiken, für den Schutz der

PERSONALFLUKTUATION 2007

Anzahl der Mitarbeitenden per 1. Januar 2007	100 735	100%
Kündigungen	-3 934	-4
Pensionierungen	-781	-1
Austritte	-8 674	-9
Neueintritte	17 348	17
Auswirkung von Desinvestitionen/Übernahmen, netto	-6 494	-6
Anzahl der Mitarbeitenden per 31. Dezember 2007	98 200	97

Umwelt und für die Verbundenheit mit den Gemeinschaften, in denen wir leben und arbeiten“, erklärt Dr. Vasella.

In Italien lautete das Motto des Partnerschaftstags 2007 „No one excluded“ (niemand ausgeschlossen). Die Mitarbeitenden besuchten Insassen eines Gefängnisses in der Nähe von Mailand, um damit ein Zeichen für die Überwindung von Barrieren und die Bekämpfung von sozialem Ausschluss zu setzen.

In Thailand konzentrierten sich die Novartis Mitarbeitenden auf Aktivitäten in einem lokalen Tempel. Sie reinigten den Tempelhof, spendeten Tollwutimpfungen und setzten ein Tiergesundheitsprodukt von Novartis Animal Health zur Fliegenbekämpfung ein. In Bangladesch führten die Mitarbeitenden ein seit Langem bestehendes Unterstützungsprogramm zugunsten einer lokalen Schule für unterprivilegierte Kinder fort.

In Venezuela beinhalteten die freiwilligen Aktivitäten den Unterhalt von Notfallaufnahmen in zwei öffentlichen Krankenhäusern und die Renovation eines Waisenhauses. In den USA unterstützten die Mitarbeitenden lokale Non-Profit-Organisationen und trugen Rucksäcke mit Schulmaterial für HIV/AIDS-infizierte Kinder zusammen. Andere Mitarbeitende sammelten Mäntel für Obdachlose und Geschäftskleidung für Frauen mit niedrigem Einkommen, die wieder ins Berufsleben einsteigen wollen.

Biocamp

Das Novartis Biotechnology Leadership Camp – oder Biocamp – ist eine immer beliebtere Initiative, die talentierten Studierenden Gelegenheit gibt, Karrieremöglichkeiten in der Pharma- und Biotechnologiebranche kennen zu lernen und einen Bezugspunkt in der Karriere-

replanung zu erhalten. Das erste Biocamp wurde 2004 in Taiwan durchgeführt. Im letzten Jahr wurde das Programm auch auf Europa ausgedehnt.

Im August lockte ein dreitägiges European Biocamp am Novartis Hauptsitz in Basel 40 Teilnehmende an: die Hälfte aus der Schweiz, der Rest aus acht anderen europäischen Ländern, darunter Grossbritannien, Schweden, die Türkei, Polen und Russland. „Als hoch innovative Unternehmen sind wir überzeugt, dass Forschung und Know-how für den zukünftigen Erfolg der Schweiz eine entscheidende Rolle spielen. Es ist wichtig, das Interesse vielversprechender junger Talente zu wecken und ihnen Karriereaussichten in unserer Branche aufzuzeigen“, erklärt Michael Plüss, Head von Novartis Schweiz.

Im Oktober versammelten sich 42 junge Forschende aus 15 asiatischen und europäischen Ländern in Tokio zum International Biocamp 2007. Die dreitägige Veranstaltung wurde von Novartis Japan und der Novartis Foundation Japan for the Promotion of Science veranstaltet. Auf dem Programm standen Vorträge von Professor H. Robert Horvitz vom Massachusetts Institute of Technology – seines Zeichens Nobelpreisträger für Medizin 2002 – sowie anderer wissenschaftlicher Koryphäen.

Das Biocamp steht Hochschulstudierenden der Naturwissenschaften und der Betriebswirtschaftslehre offen. Die Auswahl stützt sich jeweils auf die akademischen Leistungen der Bewerber und auf ein Motivationsschreiben, das alle Bewerber einzureichen haben. Obwohl der primäre Zweck des Biocamps nicht in der Rekrutierung besteht, hat es doch Fälle gegeben, in denen herausragenden Studierenden ein Praktikum oder eine Anstellung bei Novartis angeboten wurden.

Gesundheit und Sicherheit unserer Mitarbeitenden

Unseren Mitarbeitenden einen sicheren und gesunden Arbeitsplatz zur Verfügung stellen zu können, ist für den Erfolg von Novartis entscheidend. Hohe technische Standards werden durch regelmässige Schulungsprogramme ergänzt. Novartis fördert eine positive, fürsorgliche und kooperative Arbeitsatmosphäre und erachtet die Sicherheit aller ihrer Mitarbeitenden als Priorität, die es ständig zu berücksichtigen gilt.

Im Jahr 2007 ging die Unfallrate der fortzuführenden Geschäftsbereiche gegenüber dem Vorjahr von 0,45 auf 0,41 pro 200 000 Arbeitsstunden zurück. Unterstrichen wurde das konzernweite Sicherheitsengagement dadurch, dass 29 Novartis Werke während vier aufeinanderfolgender Jahre keine Unfälle mit Arbeitsausfällen aufgewiesen haben. Die Mitarbeitenden dieser Werke haben eine ausgezeichnete Sicherheitskultur entwickelt und gepflegt, die zeigt, dass unser höchstes Ziel von null Unfällen für den ganzen Konzern zur Realität werden könnte.

Laufende Verbesserungen wurden durch Programme zur Steigerung des Sicherheitsbewusstseins am Arbeitsplatz erzielt sowie durch Massnahmen, die als Folge systematischer Untersuchungen nach Unfällen eingeführt wurden. Die umfassende Aufarbeitung von Unfällen hat dazu beigetragen, die starke Ausrichtung auf Sicherheitsaspekte im ganzen Konzern zu verstärken.

Im Jahr 2007 gab es keine arbeitsbedingten Todesfälle von Mitarbeitenden von Novartis.

MITARBEITENDE NACH REGIONEN UND DIVISIONEN PER 31. DEZEMBER 2007¹

	USA	Kanada und Lateinamerika	Europa	Afrika/Asien/Australien	Total
Pharmaceuticals	14 364	4 632	24 811	10 806	54 613
Vaccines and Diagnostics	1 021	6	3 572	211	4 810
Sandoz	1 368	2 532	14 848	4 339	23 087
Consumer Health	4 299	1 562	4 858	3 237	13 956
Corporate	679	32	851	172	1 734
Total	21 731	8 764	48 940	18 765	98 200

¹ Vollzeitstellenäquivalent





VERPFLICHTUNG GEGENÜBER MITARBEITENDEN UND GEMEINSCHAFTEN: ZIELE UND ERGEBNISSE FÜR 2007 SOWIE ZIELE FÜR 2008

Existenzsichernde Löhne

Ziele 2007	Ergebnisse 2007	Ziele 2008
Erhöhung der Gehälter von 21 Mitarbeitenden Anfang 2007 auf existenzsicherndes Niveau an den entsprechenden Standorten.	Die Gehälter von 21 Mitarbeitenden wurden an den entsprechenden Standorten auf existenzsicherndes Niveau angepasst.	Fortlaufende Umsetzung des etablierten Prozesses zur periodischen Untersuchung der existenzsichernden Lohnniveaus und zur Anpassung der Gehälter, die unter diesen Niveaus liegen.

Globale Mitarbeiterumfrage

Ziele 2007	Ergebnisse 2007	Ziele 2008
Konzeptionierung und Durchführung der jährlichen Mitarbeiterumfrage zum Arbeitsklima bei den Mitarbeitenden aller Divisionen von Novartis.	Global Leadership Survey in allen Divisionen durchgeführt. Jährliche Umfrage unter allen Mitarbeitenden der Division Pharmaceuticals durchgeführt.	Planung eines aufeinander abgestimmten Ansatzes für die Novartis Global Leadership Survey und die jährliche Mitarbeiterumfrage zum Arbeitsklima, um 2009 eine synchronisierte Umsetzung zu ermöglichen.

Vielfalt und Chancengleichheit (Diversity & Inclusion)

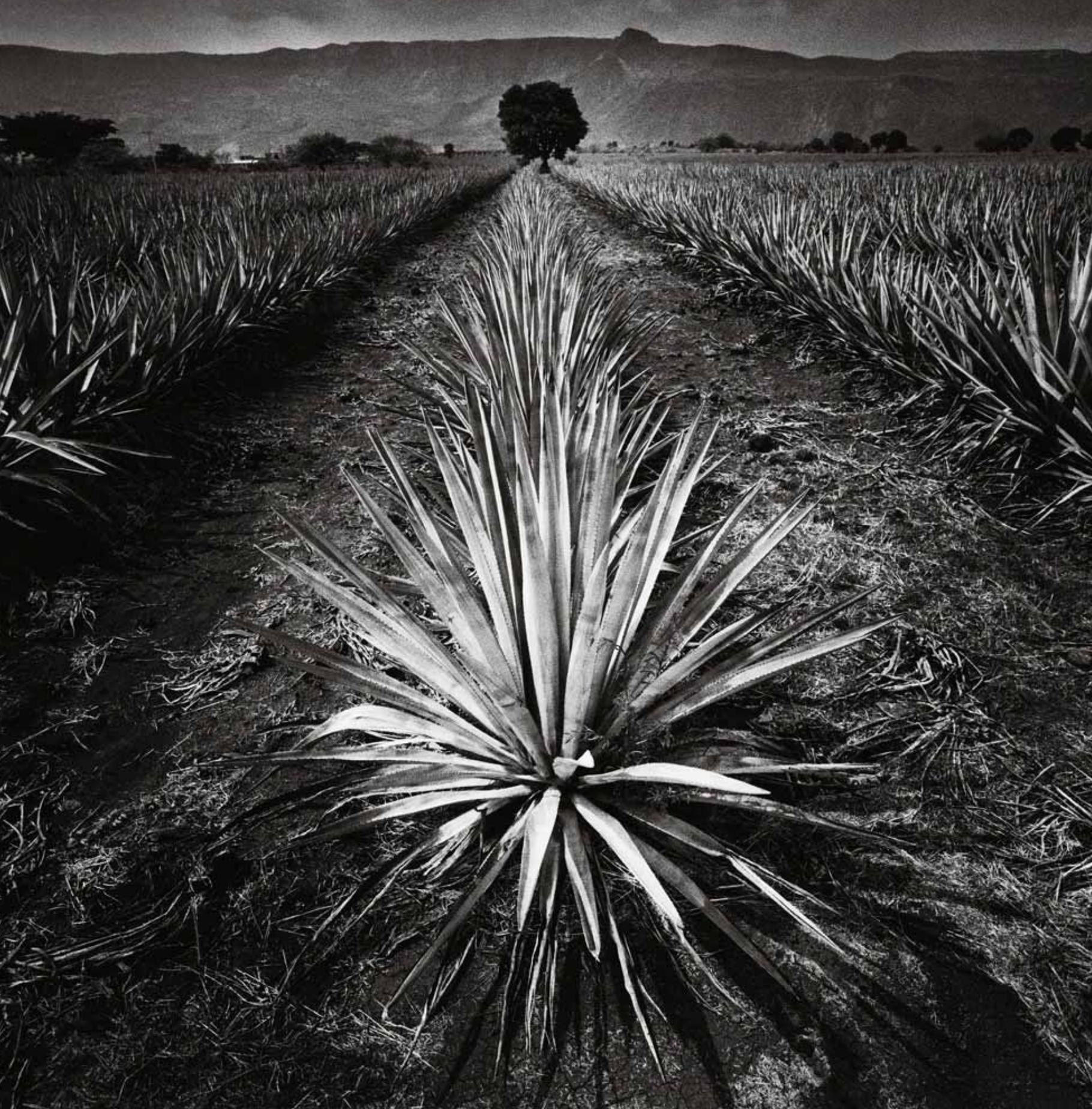
Ziele 2007	Ergebnisse 2007	Ziele 2008
Erstellen eines systematischen Rahmenwerks für Diversity & Inclusion. Definition der Prioritäten, Ziele und Massnahmen für jede Division.	Zu Diversity & Inclusion wurden für den Konzern eine Vision und Strategie etabliert sowie ein Geschäftsmodell entworfen. Das Rahmenwerk zu Diversity & Inclusion wurde bei Novartis konzipiert und umgesetzt. Je nach ihren geschäftlichen Bedürfnissen haben die Divisionen ihre eigenen Prioritäten, Ziele und Massnahmen definiert.	Weiterer Einsatz des externen Diversity & Inclusion Advisory Council (DIAC) zur Unterstützung der Umsetzung. Weitere Umsetzung in den Divisionen und Funktionen gemäss den jeweiligen geschäftlichen Bedürfnissen.

Unfallrate¹

Ziele 2007	Ergebnisse 2007	Ziele 2008
Senkung auf 0,42 pro 200 000 Arbeitsstunden bis 2007.	Unfallrate ging auf 0,41 pro 200 000 Arbeitsstunden zurück.	Im Jahr 2008 wird die Unfallrate durch die Erkrankungs- und Unfallrate (Lost Time Injury and Illness Rate, LTIR) abgelöst. Dies ist die Rate der berufsbedingten Erkrankungen und Unfälle pro 200 000 Arbeitsstunden. Das Ziel für 2008 ist die Senkung der Erkrankungs- und Unfallrate auf 0,39.

¹ Lost Time Accident Rate (LTAR): Zahl der Unfälle pro 200 000 Arbeitsstunden





DER UMWELT VERPFLICHTET

Vor drei Jahren verpflichtete sich Novartis freiwillig, die Treibhausgasemissionen der Unternehmensstandorte auf das im Kyoto-Protokoll vorgesehene Niveau zu senken. Die Verbesserungen der Energieeffizienz und die Senkung der Treibhausgasemissionen, die bis heute erzielt wurden, übertrafen alle Erwartungen. Neben internen Initiativen setzt Novartis auch auf Ausgleichsprojekte, um die angestrebte Senkung der Emissionen bis 2012 zu erreichen.

Sandoz, die Generikadivision von Novartis, ist einer der weltweit führenden Hersteller von Antibiotika. In den Fermentationsanlagen in Deutschland, Österreich und Indien fallen bei der Filtrierung von Fermentationsbrühen weltweit jeden Monat Tonnen von Biomasseabfällen an.

Den Grossteil überflüssiger Biomasse machen Myzelien aus – die verzweigten Fäden, aus denen Pilze bestehen. Sie wurden früher getrocknet und als Düngemittel vertrieben. Myzelien können jedoch wiederverwertet und als idealer Ausgangsstoff für Biogas und damit als erneuerbare Energiequelle genutzt werden.

Die Anlage von Sandoz im deutschen Frankfurt pumpt Myzelabfälle zu einem nahe gelegenen Serviceanbieter, der aus dem Abwasserschlamm Biogas gewinnt. Dieses Biogas wird zur Wärme- und Dampferzeugung in einem Heizkraftwerk verwendet. So konnte die Energieeffizienz gesteigert und der jährliche Ausstoss von Treibhausgasen (THG) um 7 000 Tonnen reduziert werden. Diesem Beispiel folgend sind für die Produktionsanlagen von Sandoz im indischen Mahad und im österreichischen Kundl eigene Programme für die Wiederverwertung von Myzelabfällen geplant.

Im Rahmen einer konzernweiten Kampagne hat Novartis in den vergangenen Jahren Dutzende von Projekten zur Steigerung der Energieeffizienz ins Leben gerufen. Beispielsweise setzte sich Novartis für den Zeitraum von 2004 bis 2006 das Ziel, die Energieeffizienz gegenüber dem Wert von 2003 um zwei Prozent pro Jahr zu steigern. Bis 2006 wurde

die Energieeffizienz bereits um 15 Prozent verbessert und das Ziel damit weit übertrafen. Novartis legte daraufhin ein neues Ziel fest, das bis 2010 eine weitere Verbesserung um zehn Prozent vorsieht. Die vorläufigen Zahlen des Jahres 2007 sprechen dafür, dass gegenüber 2006 bereits eine deutliche Verbesserung der Energieeffizienz um neun Prozent erzielt wurde.

Im Jahr 2005 verpflichtete sich Novartis freiwillig dazu, den THG-Ausstoss durch Verbrennungs- und andere Prozesse zwischen 2008 und 2012 entsprechend den Kyoto-Vorgaben zu senken – das heisst um fünf Prozent gegenüber dem Wert von 1990. Diese Verpflichtung entspricht weitgehend den Zielen, die bereits für die Energieeffizienz festgelegt wurden.

Ausserdem setzte sich das Unternehmen 2006 ein Ziel für die Senkung des CO₂-Ausstosses seines Fuhrparks. Konzerneigene oder geleaste Fahrzeuge sind eine bedeutende Quelle von THG-Emissionen. Bis 2010 will Novartis den CO₂-Ausstoss der Fahrzeuge durch die Einführung von Hybridfahrzeugen in den USA und den vermehrten Einsatz von Dieselmotoren mit Partikelfiltern in Europa um mindestens zehn Prozent senken.

Ziele und Anreize

Das Programm zur Steigerung der Energieeffizienz beinhaltet eine Mischung aus Vorgaben und Anreizen, um die Mitarbeitenden für ehrgeizige Ziele zu motivieren und ihr starkes Engagement langfristig zu sichern. Die Divi-

sionen und Geschäftseinheiten gehen zunehmend dazu über, Energiemanager und Energieberater für ihre weltweiten Geschäftsaktivitäten zu ernennen. Darüber hinaus werden systematisch geeignete Managementinstrumente sowie Schulungsprogramme etabliert und die erzielten Ergebnisse kontinuierlich überwacht.

Mit den jährlichen Energy Excellence Awards honoriert Novartis herausragende Beispiele für erfolgreiches Energiemanagement und die Senkung von THG-Emissionen im Konzern. Die Auszeichnungen verdeutlichen auch die geschäftlichen Vorteile effizienter Energienutzung.

Die 46 Projekte, die 2007 an der Ausschreibung der Energy Excellence Awards teilnahmen, werden in den nächsten fünf Jahren Nettoeinsparungen von 40 Millionen US-Dollar ermöglichen – das sind drei Prozent der erwarteten weltweiten Energiekosten von Novartis in diesem Zeitraum.

Mehr als ein Drittel der Projekte wird sich bereits innerhalb eines Jahres amortisieren – mehr als die Hälfte wird sich innerhalb von drei Jahren bezahlt machen. Die meisten Projekte sorgen für Einsparungen im Stromverbrauch oder im Verbrauch anderer zugekaufter Energien. Zehn Projekte tragen dazu bei, den Einsatz fossiler Brennstoffe bei der Energiegewinnung vor Ort zu reduzieren.

„Im Vergleich zu 2006 ist es Novartis 2007 erstmals gelungen, den Energieverbrauch und den CO₂-Ausstoss zu senken“, so Keith Saveal, Head of Corporate Health, Safety and Environment bei Novartis. „Angesichts der geschäftlichen Expansion ist das eine wahrhaft nachhaltige Leistung, die den Gesamterfolg der Initiative zur Steigerung der Energieeffizienz verdeutlicht und bestätigt, dass wir auf dem richtigen Weg sind.“

Die Senkung der THG-Emissionen beruht nicht zuletzt auf dem vermehrten Einsatz erneuerbarer Energien. Neben dem Einsatz von Biobrennstoffen und Brennstoffen aus organischen Abfällen wird bei verschiedenen Projekten von Novartis auch Sonnenenergie genutzt. Bagasse, ein Reststoff der Zuckerrohrverarbeitung, wird in Indien zur Prozessdampferzeugung verwendet. Als weiteres Beispiel ist eine Holzschnitzelheizanlage zu nennen, die für eine Produktionsstätte in Deutschland genehmigt wurde.

Ein Energiesparprogramm im Herstellungswerk der Division Vaccines and Diagnostics im italienischen Rosia sieht die Installation fotovoltaischer und thermischer Sonnenkollektoren auf den Gebäudedächern vor. Mit einer prognostizierten Kapazität von 300 Kilowatt (kW) werden die Sonnenkollektoren etwa ein Prozent des gesamten Strombedarfs der Produktionsstätte liefern.

CO₂-Kompensationsprojekte

Mit der anspruchsvollen Selbstverpflichtung zu Energieeffizienz und zur Senkung des THG-Ausstosses differenziert sich Novartis von vielen Konkurrenten. Von den 500 grössten Unternehmen der Welt (nach Börsenkaptalisierung) hat sich weniger als ein Drittel konkrete Ziele zur Senkung der THG-Emissionen gesetzt.

Als Novartis bekanntgab, den THG-Ausstoss entsprechend dem Kyoto-Protokoll senken zu wollen, war der Energieverbrauch auf Grund des starken Umsatzwachstums deutlich über das Benchmarkniveau von 1990 gestiegen. Angesichts der Prognosen für anhaltendes Umsatzwachstum bis 2012 müssen die THG-Emissionen jährlich um ca. 100 000 Tonnen CO₂ gesenkt werden, um das gesetzte Ziel zu erreichen. Im Jahr 2007 belief sich der gesamte THG-Ausstoss des Konzerns auf 388 000 Tonnen.

Obwohl Novartis die THG-Emissionen langfristig durch interne Programme senken will, sind zusätzliche Massnahmen notwendig, um das für 2012 gesteckte Ziel zu erreichen. Das Kyoto-Protokoll beinhaltet Ausgleichsoptionen, wie den Mechanismus für umweltverträgliche Entwicklung (Clean Development Mechanism, CDM) der Vereinten Nationen. Damit können Unternehmen oder Länder das Überschreiten von Emissionsgrenzen durch entsprechende Investitionen, insbesondere in Entwicklungsländern oder Wachstumsmärkten, kompensieren. Novartis hat sich bis jetzt an zwei externen Ausgleichsprojekten beteiligt, die entsprechend den Anforderungen des Mechanismus für umweltverträgliche Entwicklung ausgelegt werden.

So wurde im Rahmen eines Projekts zur CO₂-Sequestrierung in Lateinamerika Weideland gekauft, das aufgeforstet wird. Seit dem Beginn der Aufforstung im Jahr 2007 wurden

bis heute 785 Hektar mit rund 600 000 Schösslingen bepflanzt. Langfristig soll ein Wald entstehen und erhalten werden, der zu 75 Prozent aus lokalen Arten besteht. Novartis erwartet die Zertifizierung durch das Forest Stewardship Council und plant, das Projekt im Rahmen des Mechanismus für umweltverträgliche Entwicklung der UNO registrieren zu lassen.

Das zweite Ausgleichsprojekt ist eine Jatropha-Plantage in Afrika. Jatropha-Pflanzen werden zur Produktion von Biobrennstoff wie auch zur Stromerzeugung verwendet. In einer Pilotphase wurden bis heute an drei Standorten 350 Hektar mit Jatropha bepflanzt. Auch dieses Projekt soll im Rahmen des Mechanismus für umweltverträgliche Entwicklung der UNO registriert werden.

Solche Bodennutzungsprojekte wurden bisher eher selten als CO₂-Kompensationsprojekte umgesetzt. Für Novartis sind sie jedoch attraktive Massnahmen, um langfristig wirtschaftliche Wachstumsmöglichkeiten für die Lokalbevölkerung zu schaffen und zugleich das Konzernziel in der CO₂-Reduktion zu erreichen.

Steigerung der Energieeffizienz – von Anfang an

Um die THG-Emissionen zu begrenzen, setzt der Konzern auch im Rahmen seiner Investitionspolitik auf die Förderung von Energieeinsparungen. Bei Projekten, die Energieeinsparungen ermöglichen, kann die Amortisationsdauer maximal der Lebensdauer der Anlagen entsprechen. Alle Investitionen oder Anschaffungen, die 20 000 Schweizer Franken übersteigen, bedürfen der Überprüfung und Zustimmung durch einen Energieexperten.

„Wir finden immer noch Einsparungsmöglichkeiten, die relativ naheliegend sind“, betont Saveal. „Es besteht noch genügend Potenzial, um die Energieeffizienz zu steigern – sowohl in vorhandenen Anlagen als auch bei der Planung neuer Projekte.“

Neue Projekte stehen dabei im Vordergrund, da es lohnender ist, die Energieeffizienz von Anfang an einzubeziehen als bestehende Systeme aufzurüsten. Beispielsweise ermöglicht die Ausstattung der Hauptsitzgebäude der Novartis Institutes for Biomedical Research (NIBR) in Cambridge, Massachu-

setts (USA) die Einsparung von mehr als 3 000 Tonnen CO₂ jährlich.

Kraftwerke mit Wärme-Kraft-Kopplung (WKK) stellen für Novartis eine weitere wichtige Möglichkeit dar, Energie effizienter zu erzeugen und zu nutzen. Da der Strom bei Wärme-Kraft-Kopplung dort erzeugt wird, wo er verbraucht wird, können die Übertragungsverluste anderer Kraftwerke vermieden werden.

Auf Grund ihrer Nähe zum Verbraucher ermöglichen Wärme-Kraft-Kopplungsanlagen auch die Nutzung von Wärme, die ansonsten verloren ginge. Eine Wärme-Kraft-Kopplungsanlage ist insgesamt etwa doppelt so effizient wie ein herkömmliches Kraftwerk. Durch die Kraft-Wärme-Kopplung lassen sich gegenüber einer separaten Wärme- und Elektrizitätsversorgung die THG-Emissionen um bis zu 45 Prozent vermindern.

In einer neuen Anlage von Novartis in Singapur wurde Anfang 2007 eine weitere Wärme-Kraft-Kopplungsanlage in Betrieb genommen, die beinahe die Hälfte des dortigen Wärme- und Strombedarfs liefert. Dagegen entschied sich Novartis nach einer Wirtschaftlichkeitsuntersuchung gegen den Bau einer Wärme-Kraft-Kopplungsanlage in der Produktionsstätte im irischen Ringaskiddy, da dort der Bedarf an erzeugtem Dampf zu gering war.

Umweltauswirkungen minimieren

Treibhausgasemissionen

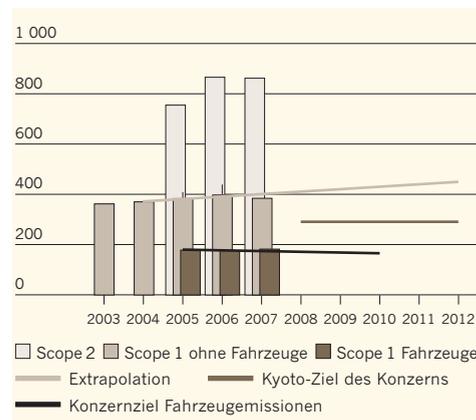
Im Hinblick auf die CO₂-Emissionen durch selbst erzeugte und zugekaufte Energie war das Jahr 2007 für Novartis ein Jahr der nachhaltigen Energienutzung.

Die Scope-1-Emissionen – Emissionen aus Feuerungen und Produktionsprozessen – gingen gegenüber dem Vorjahr von 401 000 Tonnen auf 388 000 Tonnen zurück. Die Scope-2-Emissionen – aus zugekaufter Energie – verringerten sich gegenüber 2006 von 873 000 Tonnen auf 866 000 Tonnen.

Aufgrund einer deutlichen Erweiterung des Fuhrparks von Novartis im Jahr 2007 stiegen die Fahrzeugemissionen gegenüber dem Vorjahr von 180 000 Tonnen auf 186 000 Tonnen geringfügig an. Trotzdem geht Novartis nach wie vor davon aus, die Fahrzeugemissionen bis 2010 gegenüber dem Niveau von

2005 um zehn Prozent zu senken und damit das gesetzte Ziel zu erreichen.

THG-EMISSIONEN 2003–2007 GEGENÜBER DEN ZIELVORGABEN BIS 2012
(fortzuführende Geschäftsbereiche)
(in Kilotonnen CO₂)



Abluft-Emissionen

Flüchtige Kohlenwasserstoffe sind Wegbereiter der photochemischen Ozonbildung in der Troposphäre, die sich als Smog bemerkbar macht und zu schädlichen Auswirkungen auf Gesundheit und Umwelt führt. Halogenierte flüchtige Kohlenwasserstoffe können zudem zum Treibhauseffekt beitragen.

Novartis legt bei den weltweiten Aktivitäten des Unternehmens grossen Wert darauf, die Emissionen flüchtiger Kohlenwasserstoffe zu senken. Für den Zeitraum von 2005 bis 2008 wurden sowohl für halogenierte als auch für nicht halogenierte flüchtige Kohlenwasserstoffe Emissionsziele festgelegt.

Im Jahr 2007 erzielte Novartis eine weitere Reduktion des Ausstosses halogener flüchtiger Kohlenwasserstoffe auf 156 Tonnen und übertraf damit das Zwischenziel von 160 Tonnen. Weil Änderungen von Herstellungsverfahren bedeutende Vorlaufzeiten erfordern, erscheint das ursprünglich festgesetzte Ziel von 30 Tonnen für 2008 nach heutigem Kenntnisstand als zu ehrgeizig. Die Emissionen halogener flüchtiger Kohlenwasserstoffe dürften 2008 unverändert bleiben. Novartis wird sich jedoch in den kommenden Jahren für weitere Reduktionen einsetzen, sobald Prozessverbesserungen realisierbar werden.

DATEN ZU GESUNDHEIT, SICHERHEIT UND UMWELT 2007

	Konzern ¹		Pharmaceuticals		Forschung ²		Vaccines and Diagnostics		Sandoz		Consumer Health*	
	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006
Mitarbeitende												
GSU-Personal [Anzahl Mitarbeitende, die mindestens zu 50% im Bereich GSU tätig sind]	501	509	217	210	23	24	39	42	157	162	65	71
Gesundheit/Sicherheit												
Unfallrate [Unfälle pro 200 000 Arbeitsstunden]	0,41	0,45	0,44	0,43	0,13	0,21	0,73	0,94	0,53	0,66	0,23	0,23
Produktion												
Gesamtproduktion [1000 t = metrische Tonnen]	169	168	26	23	0	0	0,4	0,4	90	97	52	47
Ressourcen												
Wasserverbrauch [Mio. m ³]	82,8	84,5	21,2	19,6	1,1	1,2	1,1	0,8	56,7	60,5	2,6	2,4
Energieverbrauch [Mio. GJ]	16,4	16,4	5,4	5,2	1,0	1,0	1,2	1,2	7,3	7,6	1,5	1,4
Abwasser												
Gesamtvolumen [Mio. m ³]	15,5	14,5	4,1	3,8	0,4	0,4	1,1	0,3	8,1	8,5	1,8	1,5
Chemischer Sauerstoffbedarf, CSB [1000 t]	3,98	3,80	0,95	0,75	0	0	0	0	2,83	2,78	0,20	0,27
Abluftemissionen												
Schwefeldioxid, SO ₂ [t]	59	130	5	10	0	0	0	0	52	118	1	2
Stickoxid, NO ₂ [t]	330	334	136	135	9	8	17	21	147	139	22	31
Flüchtige Kohlenwasserstoffe, halogeniert [t]	156	161	12	6	0	0	0	0	144	154	0	0
Flüchtige Kohlenwasserstoffe, nicht halogeniert [t]	1 925	1 583	474	430	1	1	6	10	1 378	1 086	66	55
CO ₂ -Emissionen/Treibhausgase												
Scope 1 (Feuerungen und Prozesse) [1000 t]	388	401	149	146	12	11	27	30	177	190	24	24
Scope 1 (Fahrzeuge) [1000 t]	186	180	133	129	0	0	1	1	30	27	18	18
Scope 2 (Energie, zugekauft) [1000 t]	866	873	202	222	66	64	73	55	371	389	153	144
Abfall												
Betriebliche Haus- und Gewerbeabfälle [1000 t]	70	69	17,5	21,5	2,5	2,4	20,2	16,8	18,8	17,8	10,9	10,2
Betriebliche Sonderabfälle [1000 t]	159	137	99,0	83,2	0,9	0,8	0,7	0,9	56,6	49,6	2,3	2,4
Bauschutt, nicht klassiert als Sonderabfall [1000 t]	109	119	83	93	0,1	1,8	2,6	4,5	23,3	20,0	0,4	0,3
Bauschutt, klassiert als Sonderabfall [1000 t]	18,8	17,0	18,6	16,7	0	0	0,19	0,11	0,02	0,12	0	0
Betriebliche Sonderabfälle, deponiert [1000 t]	0,10	0,52	0,01	0	0	0	0,02	0,05	0,07	0,46	0	0

¹ Die GSU-Daten für den Novartis Konzern und Consumer Health betreffen die fortzuführenden Geschäftsbereiche für 2006 und 2007 (ohne die im Jahr 2007 veräußerten Geschäftseinheiten Medical Nutrition und Gerber).

² Die Daten zur Forschung beinhalten die NIBR und Corporate Research.

Prozess der Berichterstattung

Das System zur Beurteilung der GSU-Leistungen und das Datenerfassungsverfahren sind zentrale Elemente der Corporate-Citizenship-Initiative von Novartis. Die Daten beschreiben die wesentlichen Materialflüsse über unsere Werksgrenzen hinweg, die Auswirkungen unserer Aktivitäten auf die Umwelt (Scope 1) und den Ausstoß von Treibhausgasen (THG) aus zugekaufter Energie (Scope 2). Wir überwachen derzeit weder die Umweltauswirkungen der Herstellung und Lieferung gekaufter Waren und Dienstleistungen noch den Verbrauch von Ressourcen und damit verbundene Emissionen bei Aktivitäten ausserhalb unserer Unternehmensgrenzen (Scope 3), wie etwa THG-Emissionen aus 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 beruhen auf den aktuellen Zahlen des Zeitraums von Januar bis September 2007 sowie auf Schätzungen für das vierte Quartal 2007. Letztere werden im ersten Quartal des Jahres 2008 aktualisiert. Wesentliche Abweichungen werden auf unserer Website sowie im Geschäftsbericht 2008 dargestellt. Die Angaben zu den Bereichen „Mitarbeitende“ und „Gesundheit/Sicherheit“ beruhen auf den effektiven Daten von Januar bis Dezember 2007.

Der Ausstoss nicht halogenierter flüchtiger Kohlenwasserstoffe erhöhte sich im Jahr 2007 gegenüber dem Vorjahr von 1 583 auf 1 925 Tonnen. Ein starker Ausbau von Produktionsprozessen, die Lösungsmittel erfordern, führte zu dieser Zunahme. Trotzdem wird für 2008 eine Senkung der Emissionen nicht halogenierter flüchtiger Kohlenwasserstoffe um 13 Prozent angestrebt, und in den kommenden Jahren sollen zusätzliche Reduktionsmassnahmen umgesetzt werden.

Wasserverbrauch

Wasser ist weltweit ein wertvoller Rohstoff mit wachsender Bedeutung. Novartis verfolgt deshalb mittelfristig das Ziel, die Effizienz der Wassernutzung zwischen 2005 und 2010 um zehn Prozent zu steigern. Die Ergebnisse, die in den ersten zwei Jahren dieses Zeitraums erzielt wurden, zeigen eine 25-prozentige Verbesserung der Effizienz und liegen damit weit über dem festgelegten Ziel.

Deponierte Sonderabfälle / Verantwortung für ehemalige Deponien

Die Menge deponierten Sondermülls konnte in den vergangenen Jahren erfolgreich reduziert werden. Im Jahr 2003 waren noch mehr als 6 000 Tonnen angefallen. Im Jahr 2007 ging die Menge des auf Deponien entsorgten Sondermülls gegenüber dem Vorjahr von 520 Tonnen auf 99 Tonnen zurück. Novartis geht davon aus, dass in den kommenden Jahren praktisch keine Sonderabfälle mehr auf Deponien entsorgt werden.

Abgesehen davon trägt Novartis – in Folge der chemischen Betriebe ihrer Vorgängerunternehmen – gemeinsam mit anderen Unternehmen verschiedene bestätigte oder potenzielle Verpflichtungen zur Sanierung von Bodenkontaminationen und Deponien in verschiedenen Ländern. Nach einer 2007 abgeschlossenen Überprüfung erhöhte das Unternehmen seine Rückstellungen für Umweltsanierungsmassnahmen (unter Ausschluss kurzfristiger Verbindlichkeiten) weltweit um USD 614 Millionen. Diese Erhöhung beinhaltet auch die Gründung einer Schweizer Stiftung zur Finanzierung des Anteils von Novartis an möglichen Kosten für die Sanierung der Deponien in der Region Basel (in der

Schweiz, Frankreich und Deutschland). Die Untersuchungen in Kooperation mit den verschiedenen Regierungsbehörden, die für die Aufsicht und Entscheidungsprozesse bezüglich der Sanierungsmassnahmen zuständig sind, dürften in Kürze abgeschlossen werden. Mit der Gründung der Stiftung unterstreicht Novartis ihr Engagement für angemessene und nachhaltige Lösungen.

Risikomanagement

Novartis verfügt über einen entsprechend konzipierten Risikomanagementprozess, um mögliche Gefahren zu erkennen und Massnahmen ergreifen zu können, die das Risiko von Vorfällen auf ein akzeptables Minimum senken. Im Jahr 2007 wurden bedeutende Fortschritte erzielt und die Anzahl der Risiken im Risikoportfolio des Konzerns halbiert.

Im Rahmen regelmässiger GSU-Audits werden die Niederlassungen von Novartis direkt unterstützt und beraten, um Risiken erkennen und reduzieren oder beseitigen zu können. Die Divisionen überwachen die Umsetzung beschlossener Massnahmen, die anschliessend auf Konzernebene überprüft werden.

Um die Kontinuität der Geschäftstätigkeit zu gewährleisten, entwickelt Novartis im Rahmen des Business Continuity Management Aktionspläne für Störfälle, die Produktlieferungen an Patienten und Kunden beeinträchtigen könnten. Dabei werden erforderliche Massnahmen und die dazu benötigten Ressourcen festgelegt, um alle identifizierten Unterbrechungen erfolgreich zu bewältigen. Für die gründliche Analyse der Prozessrisiken setzt Novartis multidisziplinäre Teams ein. Dieser systematische Ansatz ist Teil der Managementsysteme, um die Ermittlung von Risiken und die Umsetzung von Gegenmassnahmen sicherzustellen und die Risiken auf ein akzeptables Niveau zu senken.

Geldbussen und die Einhaltung von Vorschriften

Nicht immer lassen sich geringfügige Störfälle vermeiden. Für Verstösse im Bereich GSU zahlte Novartis im Berichtsjahr an verschiedenen Standorten Geldbussen in Höhe von insgesamt USD 10 546.

Grundsätze der GSU-Berichterstattung

Global Reporting Initiative

Seit 2004 erfolgt die GSU-Berichterstattung von Novartis entsprechend den Guidelines for Sustainability Reporting der Global Reporting Initiative (GRI). Der Novartis GRI Report Index sowie eine detaillierte Übersicht über die Leistungen von Novartis im Bereich Gesundheit, Sicherheit und Umwelt sind auf der Website des Unternehmens unter www.novartis.com abrufbar.

Berichtseinheit

Die GSU-Daten des Jahres 2007 wurden weltweit an 196 Berichtsstandorten – der fortzuführenden Geschäftsbereiche – erfasst, die sich im Besitz von Novartis Konzerngesellschaften befinden und von ihnen geführt werden. Dazu zählen alle Standorte mit relevanten Auswirkungen auf Gesundheit, Sicherheit und Umwelt – einschliesslich aller Standorte für Produktion, Formulierung, Forschung und Entwicklung sowie der wichtigsten Hauptsitzbüros. Hexal und Eon Labs, die 2005 übernommen wurden, sind im Hinblick auf sämtliche Indikatoren des Performancemanagements vollständig in die Division Sandoz integriert. Die ehemaligen Standorte von Chiron, die von Novartis 2006 in der neuen Division Vaccines and Diagnostics konsolidiert wurden, sind in der GSU-Berichterstattung von Novartis nun vollständig berücksichtigt.

Umfang der Berichterstattung

Die in diesem Geschäftsbericht und auf der entsprechenden Website von Novartis dargestellten Daten vermitteln ein angemessenes und ausgewogenes Bild der Leistungen von Novartis im Bereich Gesundheit, Sicherheit und Umwelt. Die Kennzahlen entsprechen den GRI-Anforderungen für massgebliche umweltrelevante und soziale Indikatoren.

VERBESSERUNGEN BEI ENERGIEEFFIZIENZ UND EMISSIONEN: ZIELE UND ERGEBNISSE FÜR 2007 SOWIE ZIELE FÜR 2008

Verbesserung der Energieeffizienz

Ziele 2007	Ergebnisse 2007	Ziele 2008
10% bis Ende 2010, auf Basis der Daten von 2006	Verbesserung von 9%	10% bis Ende 2010, auf Basis der Daten von 2006

Effizienzsteigerung bei der Nutzung von Kontaktwasser

Ziele 2007	Ergebnisse 2007	Ziele 2008
10% bis Ende 2010, auf Basis der Daten von 2005	Verbesserung von 25%	10% bis Ende 2010, auf Basis der Daten von 2005

Emission von halogenierten Kohlenwasserstoffen

Ziele 2007	Ergebnisse 2007	Ziele 2008
Reduktion auf 160 Tonnen bis 2007	156 Tonnen	Beibehaltung des Ziels von 2007 von 160 Tonnen

Emission von nicht halogenierten Kohlenwasserstoffen

Ziele 2007	Ergebnisse 2007	Ziele 2008
Reduktion auf 850 Tonnen bis 2007	1 925 Tonnen	Reduktion auf 1 677 Tonnen bis Ende 2008

CO₂-Emissionen von Fahrzeugen

Ziele 2007	Ergebnisse 2007	Ziele 2008
Reduktion um 10% bis Ende 2010, auf Basis der Daten von 2005	186 Kilotonnen	Reduktion um 10% bis Ende 2010, auf Basis der Daten von 2005

Scope 1 THG-Emissionen aus Betriebstätigkeit

Ziele 2007	Ergebnisse 2007	Ziele 2008
5% unter das Niveau von 1990 im Zeitraum 2008–2012	388 Kilotonnen	5% unter das Niveau von 1990 im Zeitraum 2008–2012

Deponierter Sonderabfall

Ziele 2007	Ergebnisse 2007	Ziele 2008
Reduktion auf 500 Tonnen bis 2007	99 Tonnen	Reduktion auf null Tonnen bis Ende 2008



09.98

H.G.

TBDMSA

Stufe	Batch	Datum

DER UNTERNEHMENSETHIK VERPFLICHTET

Novartis strebt nach einer Kultur der Offenheit. Sie soll uns als Basis für integrires Verhalten im Einklang mit unseren Unternehmenswerten, ethischen Standards und geltendem Recht dienen. Unser Ethik- und Compliance-Programm wurde in den vergangenen Jahren stetig weiterentwickelt. Es bietet Führungskräften in aller Welt nun noch bessere Unterstützung und sorgt dafür, dass unsere Standards für integrires Verhalten und verantwortungsbewusste Entscheidungsfindung definiert, gepflegt und umgesetzt werden.

2007 gründete Novartis die neue Einheit Corporate Integrity and Compliance, die an Dr. Thomas Wellauer, Head of Corporate Affairs und Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis, berichtet. Ein ethisch einwandfreies Geschäftsgebaren ist nicht nur richtig – es trägt auch zum Aufbau einer integriren Unternehmenskultur bei, unterstützt das Risikomanagement, stärkt unseren Ruf und schafft Wettbewerbsvorteile und steigert so unsere Performance. Das „Ethisphere Magazine“ ernannte Novartis 2007 in seiner Umfrage über die „World's Most Ethical Companies“ zum führenden grossen Pharmaunternehmen.

Die neue Abteilung unterstützt Führungskräfte bei Novartis durch die Entwicklung und Umsetzung eines wertebasierten Ethik- und Compliance-Programms beim Aufbau, der Pflege und der Umsetzung einer integriren Unternehmenskultur. Das Programm geht weiter als herkömmliche Compliance-Initiativen, die sich mit Standards, Sensibilisierung, Überwachung und Überprüfung befassen. Durch zusätzliche Schwerpunkte in den Bereichen Führungskompetenz, Incentives, Weiterentwicklung von Fähigkeiten und Entscheidungsfindung fördert es nämlich auch eine verantwortungsbewusste Geschäftsführung und Innovationen. In 98 Länderorganisationen unterstützen 205 Integrity and Compliance Officer ganztätig oder teilzeitlich die Führungskräfte von Novartis bei der Umsetzung dieses Programms. Die Division Vaccines and Diagnostics gründete 2007 eine Ethik- und Compliance-Funktion mit vier Fachkräften.

Definition ethischer Standards

Im Laufe der Jahre und infolge der Akquisition neuer Organisationen ist die Anzahl der internen Richtlinien und Standards stetig gestiegen. Deshalb wurde 2007 ein Projekt zum Management dieses Richtlinienkorpus gestartet. Es soll gewährleisten, dass unsere Standards verständlich und einheitlich sind und unsere Mitarbeitenden angemessen unterstützen.

Gleichzeitig wurde ein vereinfachtes Rahmenwerk dieser Standards entwickelt. „Die Zahl der Regelwerke stieg stetig, ohne dass sie in regelmässigen Abständen darauf geprüft worden wären, ob ihr Inhalt sinnvoll ist und im Einklang mit unseren Werten und Grundsätzen der Geschäftsführung steht“, erklärt Dan Ostergaard, Head of Integrity and Compliance bei Novartis. „Wir müssen sicherstellen, dass unsere Grundsätze der Geschäftsführung die Mitarbeitenden unterstützen und ihnen bei der Entscheidungsfindung helfen.“

Förderung der Compliance

Novartis erwartet von ihren Führungskräften, dass sie die Verantwortung für eine ethisch einwandfreie Geschäftsführung übernehmen und sich angemessen verhalten. Die jährliche Zielvereinbarung für das höhere Management der Länderorganisationen umfasst daher auch Geschäftsziele, in denen sich ein ethisch einwandfreies Geschäftsgebaren widerspiegelt.

Die Einhaltung der Werte und der ethischen Standards von Novartis ist explizit Bestandteil der Anstellungsverträge von 97 Prozent unserer Mitarbeitenden. Alle unsere Mitarbeitenden werden in der jährlichen Leistungsbeurteilung nicht nur danach beurteilt, ob sie ihre Geschäftsziele erreichen, sondern auch danach, ob sie sich dabei an unsere Unternehmenswerte halten.

2007 führte Corporate Integrity and Compliance in verschiedenen Regionen in der Welt drei zweitägige Workshops durch, an denen über 85 Integrity and Compliance Officer aus den jeweiligen Regionen teilnahmen. Ziel der Workshops war es, die Integrity and Compliance Officer anhand von Fallstudien im Umgang mit Interessenkonflikten zu schulen und das Management über die Umsetzung des Ethik- und Compliance-Programms zu informieren.

Schulungen über unsere Standards und die geltenden Gesetze sind für alle Mitarbeitenden, einschliesslich der Mitglieder der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrats, obligatorisch. Im vergangenen Jahr wurden in 14 Sprachen E-Learning-Kurse über Themen wie Datenschutz und -aufbewahrung, Insiderhandel und die Einhaltung von Verkaufs- und Marketingkodizes eingeführt.

Weltweit absolvierten unsere Mitarbeitenden 202 100 Kurse dieser Art – das entspricht 151 575 Stunden. Durch ein E-Learning-Programm erhielten im Jahr 2007 94 Prozent aller Mitarbeitenden eine Schulung zum Verhaltenskodex und 90 Prozent zum Thema Corporate Citizenship.

Die neuen Mitarbeitenden von Novartis nehmen so bald wie möglich nach ihrem Eintritt in das Unternehmen an einem Kurs über den Verhaltenskodex teil. 2007 absolvierten 85 Prozent aller neuen Mitarbeitenden weltweit den Kurs zum Verhaltenskodex.

„Wir konzentrieren uns zunehmend darauf, die Fähigkeiten der Mitarbeitenden auszubauen und sie zu sensibilisieren“, erläutert Ostergaard. „Unsere Führungskräfte treffen täglich Entscheidungen – nicht immer auf klarer Entscheidungsbasis und oft unter Druck. Die lokale Kultur oder die Standards der Mitbewerber weichen von den Werten von Novartis ab oder stehen mitunter sogar im kompletten Widerspruch zu diesen. Deshalb müssen wir die Fähigkeiten unserer Füh-

rungskräfte im Handling von schwierigen Situationen weiter ausbauen. Juristische und ethische Grundsätze sind daher fester Bestandteil der Schulungsprogramme für Führungskräfte bei Novartis.“

Durchsetzung von Standards

Die wirksame Umsetzung unserer ethischen Standards ist Voraussetzung für eine nachhaltige, verantwortungsbewusste Geschäftsführung. In allen Länderorganisationen gibt es Prozesse für das Management bestimmter Risikobereiche. Zudem gibt es überall Prozesse, die sicherstellen, dass bei Interessenkonflikten und Werbemassnahmen getreu den Standards von Novartis und im Einklang mit geltendem Recht entschieden wird.

Die Führungskräfte von Novartis bestätigen jedes Jahr, dass sie den Verhaltenskodex und die Grundsätze der Geschäftsführung verstanden und eingehalten haben. Im Jahr 2007 bestätigten mehr als 27 000 Führungskräfte diese Verpflichtung. 129 organisatorische Einheiten führten 2007 anhand eines von uns entwickelten webbasierten Tools zur Überwachung des Ethik- und Compliance-Programms eine Selbstbeurteilung durch.

Die Geschäftsleitung von Novartis und die lokalen Managementteams werden regelmässig über Aktivitäten des Programms informiert, darunter auch über Schulungen und Fälle von Fehlverhalten. Diese Angaben werden in einem jährlichen Bericht zusammengefasst, der dem Audit and Compliance Committee des Verwaltungsrates vorgelegt wird. Der Bericht befasst sich neben den Erfolgen und Herausforderungen des Ethik- und Compliance-Programms auch mit seiner Umsetzung und Wirksamkeit.

Es kommt gelegentlich zu Verstössen gegen unsere internen Standards. Dies kann so weit gehen, dass unsere Mitarbeitenden und unsere Kunden, unser Geschäft und unser Ruf in Mitleidenschaft gezogen werden. Die Mitarbeitenden von Novartis sind verpflichtet, tatsächliche oder vermutete Fälle von Fehlverhalten zu melden. Novartis garantiert Mitarbeitenden, die Fehlverhalten melden, bei der Annahme der Meldung sowie während der folgenden Massnahmen Anonymität und Schutz vor Vergeltung.

Im Jahr 2005 wurde das Business Practices Office (BPO) gegründet, um die Verantwortung für die Annahme der Meldungen und die Entscheidung über die geeigneten Konsequenzen an einer Stelle zu bündeln. Sämtliche Meldungen werden eingehend untersucht. Fälle, die sich als begründet erweisen, werden an das höhere Management weitergeleitet, das die entsprechenden Disziplinar-massnahmen ergreift. In 70 Ländern und in 51 Sprachen wurden „Integrity Telephone Lines“ eingerichtet, über die Mitarbeitende einen Verdacht auf Fehlverhalten melden können. Nachrichten an das BPO werden vertraulich behandelt und im Allgemeinen binnen 72 Stunden beantwortet.

Der BPO-Bericht für 2007 veranschaulicht die Effizienz der verbesserten Meldeinfrastruktur. Dank der Aufstockung der permanenten Ressourcen in Europa und Nordamerika kann das BPO nun auch deutlich besser internen und externen Meldungen nachgehen.

Im Jahr 2007 wurden dem BPO 906 Verdachtsfälle gemeldet, 436 davon wurden bisher abschliessend untersucht. 290 dieser Fälle erwiesen sich als ganz oder teilweise begründet. Infolge von Fehlverhalten wurden 2007 die Arbeitsverhältnisse von 168 Mitarbeitenden aufgelöst. In 92 weiteren Fällen wurden Mitarbeitende schriftlich verwarnt und Schulungen zur Verbesserung des Verhaltens durchgeführt.

Das BPO prüft gemeinsam mit Corporate Integrity and Compliance systematisch relevante Fälle, um sicherzustellen, dass die Schulungsprogramme angemessen auf die im Rahmen der Untersuchungen aufgedeckten aktuellen Trends und Formen von Fehlverhalten eingehen. Trotz der im vergangenen Jahr gestiegenen Anzahl an Kündigungen hat die Quote mit 9,0 Fällen von vermutetem Fehlverhalten pro 1 000 Mitarbeitende aufgrund der stärkeren Verankerung dieses Programms zugenommen, was aber noch unter den Vergleichswerten für den Einzelhandel und die Finanzdienstleistungsbranche mit 12 bzw. 14,5 Fällen von Fehlverhalten pro 1 000 Mitarbeitende liegt.

Indem das BPO Verdachtsfälle von Fehlverhalten zentral, einheitlich und vertraulich untersucht, wird die Verpflichtung von Novartis zu einer einwandfreien Geschäftsführung

gestärkt und bei den Mitarbeitenden zusätzlich verankert. Beispielsweise meldete im vergangenen Jahr ein jüngerer Finanzbuchhalter in einem europäischen Land dem BPO den Verdacht, dass ein Vorgesetzter sich nicht an den korrekten Prozess zur Finanzberichterstattung halte. Daraufhin drohte der Vorgesetzte dem jüngeren Angestellten mit Kündigung. Das BPO untersuchte den Fall und kam zu dem Schluss, dass der Verdacht auf Fehlverhalten begründet war. Das Verhalten des Vorgesetzten wurde korrigiert und sein Arbeitsverhältnis infolge seiner Drohungen gegenüber dem jüngeren Angestellten aufgelöst.

Initiativen entlang der Lieferantenkette

Novartis ist weltweit in über 140 Ländern aktiv und verfügt über ein Netzwerk aus mehr als 230 000 Lieferanten. Sie alle tragen gemeinsam mit anderen Dienstleistungsanbietern massgeblich zu unserem Erfolg bei.

Seit einigen Jahren messen Novartis und andere führende Unternehmen der Umsetzung von Regeln und Verfahren für eine verantwortungsbewusste Geschäftsführung entlang ihrer Lieferantenkette zunehmende Bedeutung bei. Ferner bemühen sie sich vermehrt, international anerkannte Standards für die Arbeitsbedingungen, die Materialbeschaffung und die Auslagerung von Tätigkeiten an Dritte zu implementieren. Im Rahmen unserer Verpflichtung zum UN Global Compact ist es eines unserer Kernziele, in unserem Einflussbereich hohe ethische Standards durchzusetzen.

Novartis führte 2003 einen Verhaltenskodex für Drittfirmen ein sowie eine interne Richtlinie zur Überprüfung derselben, welche die Verfahren zur Auswahl und Überwachung von Lieferanten und Dienstleistern festlegt. Ziel der Richtlinie zur Überprüfung von Drittfirmen ist die Festlegung von Geschäftsstandards im Einklang mit dem Global Compact, die für alle Beteiligten ein besseres soziales, ökonomisches und ökologisches Umfeld schaffen. Novartis arbeitet daher bevorzugt mit Lieferanten und Dienstleistern, die diese Werte teilen. Das Unternehmen erwartet von ihnen, dass sie Mindestanforderungen im

Bezug auf Menschenrechte, faire Arbeitsbedingungen, Gesundheit, Sicherheit und Umweltschutz sowie Korruptionsbekämpfung erfüllen.

„Da Novartis auf der ganzen Welt tätig ist, sehen wir uns einer grossen Bandbreite an juristischen, sozialen und kulturellen Gegebenheiten gegenüber. Viele unserer Geschäftspartner wenden andere Standards an als wir“, sagt Dr. Wellauer. „Wir erwarten von unseren Geschäftspartnern in aller Welt, dass sie die nationalen und alle weiteren geltenden Gesetze und Bestimmungen im Bereich des Umweltschutzes, des Arbeitsschutzes, der Arbeitssicherheit und der Arbeits- und Einstellungspraktiken erfüllen. Darüber hinaus streben wir gemeinsam mit unseren Geschäftspartnern die langfristige und nachhaltige Umsetzung einer verantwortungsbewussten Geschäftsführung an.“

Im Jahr 2007 entwickelte Novartis zusammen mit anderen führenden Pharmaunternehmen ein gemeinsames Rahmenwerk für die Überwachung von Drittfirmen – die so genannte Pharmaceutical Supply Chain Initiative (PSCI). Die PSCI umreisst die Grundsätze einer verantwortungsbewussten Geschäftsführung in den Bereichen Ethik, Arbeit, Umwelt, Gesundheit und Sicherheit und den entsprechenden Managementsystemen. Unternehmen, welche die PSCI unterstützen, übernehmen diese Grundsätze in ihre eigenen Lieferantenprogramme und fördern so die Umsetzung eines Korpus gemeinsamer Standards.

VERPFLICHTUNG ZU VERANTWORTUNGSBEWUSSTER GESCHÄFTSFÜHRUNG: ZIELE UND ERGEBNISSE FÜR 2007 SOWIE ZIELE FÜR 2008

Management/Regelwerk

Ziele 2007	Ergebnisse 2007	Ziele 2008
Überarbeitung des Verhaltenskodexes und der Corporate-Citizenship-Richtlinien. Integration der neuen Division Vaccines and Diagnostics in die Managementprozesse im Bereich Corporate Citizenship (CC).	Entwurf für neuen Verhaltenskodex und neue Corporate-Citizenship-Richtlinien erarbeitet. Division Vaccines and Diagnostics in den CC-Managementprozess integriert. Neue Corporate-Integrity-and-Compliance-Funktion aufgebaut. Neues Integrity-and-Compliance-Programm sowie Tool zu dessen Überwachung erarbeitet.	Einführung der neuen Corporate-Citizenship-Richtlinien. Einführung des neuen Integrity-and-Compliance-Programms

Verhaltenskodex

Ziele 2007	Ergebnisse 2007	Ziele 2008
Entwicklung von zwei neuen E-Learning-Kursen. Verbesserung der Workshop-Schulungen. Schulung für neue Manager organisieren.	Zwei Kurse entwickelt. Mit dem Einbezug von Verhaltenskodexthemen in die Managementschulung begonnen. Bereit zur Einführung einer Schulung für neue Manager in der Division Novartis Consumer Health.	Einführung zweier neuer E-Learning-Kurse durch die Divisionen und den Konzern mit 90% Abschlüssen. Weiterer Ausbau des E-Learnings mit Auffrischkursen neben neuen Kursen. Entwicklung einer Fähigkeitsschulung zu Verhaltenskodexthemen und Einbezug ins Management-Development-Programm.

Faire Marketingpraktiken

Ziele 2007	Ergebnisse 2007	Ziele 2008
Abschluss der Schulung für Sandoz Verkaufsteam. Sicherstellung der Übereinstimmung mit neuem IFPMA-Code in den betroffenen Geschäftseinheiten. Lancierung neuer Richtlinien bezüglich Vergaben in der Division Pharmaceuticals.	Betroffene Mitarbeitende des Sandoz Verkaufsteams geschult. Übereinstimmung in den betroffenen Geschäftseinheiten sichergestellt. Richtlinien bezüglich Vergaben in der Division Pharmaceuticals lanciert und betroffene Mitarbeitergruppen geschult.	Revision der Corporate-Citizenship-Richtlinie 3. Schulung betroffener Mitarbeitender im Hinblick auf den überarbeiteten Kodex für Werbepraktiken.

Überprüfung von Drittfirmen

Ziele 2007	Ergebnisse 2007	Ziele 2008
Ziele für Zulieferer der Kategorien 3 und 2 unverändert. Verbesserung der internen Prozesse, um die Prozentzahl der abgeschlossenen Überprüfungen/Selbstbeurteilungen zu erhöhen. Durchführung von Korrekturmaßnahmen gemäss den Ergebnissen der Überprüfungen.	Anlagen von 96 Zulieferern der Kategorie 3 überprüft. Die Überprüfungen brachten keine grösseren Probleme zum Vorschein. 135 Fragebögen von Zulieferern der Kategorie 2 eingegangen und ausgewertet. Internes Schulungsmaterial in sechs Sprachen publiziert sowie Workshops in acht Ländern auf vier Kontinenten mit über 350 Mitarbeitenden durchgeführt.	Überprüfung von weiteren 250 Drittfirmen. Überprüfung und Auswertung weiterer 500 Fragebögen von Zulieferern der Kategorie 2. Durchführung von Schulungsprogrammen, um das Bewusstsein innerhalb des Unternehmens weiter zu schärfen.

Produktsicherheit

Ziele 2007	Ergebnisse 2007	Ziele 2008
Entwicklung von wichtigen Kennzahlen zur Umsetzung der Entscheidungen der Product Stewardship Boards. Implementierung eines Echtzeit-Tracking-Tools zur Umsetzung und Berichterstattung. Verbesserung der Abstimmung zwischen den Divisionen.	Kennzahlen und Tracking-Tool in der Division Pharmaceuticals entwickelt und umgesetzt. Massnahmen der Divisionen im Hinblick auf die Produktsicherheit durch den neuen Product Stewardship Officer unterstützt. Produktsicherheit vollständig in das Enterprise Risk Management integriert.	Weitere Unterstützung vorausschauender Massnahmen zur Produktsicherheit.

Tierschutz (neues Ziel)

Ziele 2007	Ergebnisse 2007	Ziele 2008
		Integration des Novartis Vaccines Institute for Global Health und des NIBR Standorts in Schanghai in die Novartis Animal Welfare Organization. Überprüfung der Anlagen von Drittfirmen in Ländern, die keine oder schwache Tierschutzgesetze aufweisen, und Meldung der Ergebnisse in Glosud.



BERICHT (INDEPENDENT ASSURANCE REPORT) ZUR CORPORATE CITIZENSHIP BERICHTERSTATTUNG DES NOVARTIS KONZERNS

An das Audit and Compliance Committee der Novartis AG, Basel:

Wir haben ein Verfahren zur Erhebung von Nachweisen mit eingeschränkter Sicherheit (limited assurance) bezüglich der folgenden Aspekte der für das am 31. Dezember 2007 abgeschlossene Geschäftsjahr erstellten Berichterstattung zu Corporate Citizenship (CC) und Gesundheit, Sicherheit und Umwelt (GSU) (nachstehend bezeichnet als Untersuchungsgegenstand) der Novartis AG, Basel und der konsolidierten Tochtergesellschaften (Konzern) durchgeführt:

- Konzernweite CC-Führungs- und Berichterstattungsprozesse, sowie die entsprechenden CC-Kennzahlen auf Seite 61 des Novartis Geschäftsberichtes (der "Geschäftsbericht");
- Angaben zu den "Novartis Projekten 2007 – Zugang zu medizinischer Versorgung" auf der Seite 76 des Geschäftsberichtes;
- Konzernweite GSU-Führungs- und Berichterstattungsprozesse, sowie die entsprechenden GSU-Kennzahlen "Daten zu Gesundheit, Sicherheit und Umwelt 2007" auf Seite 92 des Geschäftsberichtes.

Wir haben den Untersuchungsgegenstand anhand folgender Kriterien beurteilt: der CC-Politik, einschliesslich der CC Richtlinien und des vom Konzern erstellten Verhaltenskodexes, der Anleitungen zur CC- und Compliance-Berichterstattung und der im Abschnitt "Grundsätze der GSU-Berichterstattung" auf Seite 93 des Geschäftsberichtes zusammengefassten Prinzipien. Die Genauigkeit und Vollständigkeit der CC und GSU Kennzahlen unterliegen inhärenten Grenzen, die sich aus der Art und Weise der Datenerhebung, -berechnung und -schätzung ergeben. Unser Assurance Bericht sollte deshalb im Zusammenhang mit den internen Richtlinien und Verfahren sowie den Definitionen zur Erfassung und Berichterstattung der CC- und GSU-Leistung der Novartis AG, Basel gelesen werden.

Für den Untersuchungsgegenstand und die Beurteilungskriterien ist der Verwaltungsrat der Novartis AG, Basel, verantwortlich.

Unsere Aufgabe besteht darin, aufgrund unseres Verfahrens zur Erhebung von Nachweisen Schlussfolgerungen zum Untersuchungsgegenstand 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 International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB), zu ziehen.

Wir haben unser Verfahren zur Erhebung von Nachweisen so geplant und durchgeführt, damit Schlussfolgerungen mit eingeschränkter Sicherheit, in Übereinstimmung mit ISAE 3000, gezogen werden können. Die Verfahren zur Erhebung von Nachweisen mit eingeschränkter Sicherheit sind im Vergleich zu Verfahren zur Erhebung von Nachweisen mit angemessener Sicherheit (reasonable assurance) begrenzter. Wir haben keine Prüfung in Übereinstimmung mit den International Standards on Auditing durchgeführt und geben aus diesem Grund kein Prüfungsurteil ab.

Unser Verfahren zur Erhebung von Nachweisen beinhaltete folgende Arbeitsschritte:

- Beurteilung, inwieweit die Mitarbeitenden der Novartis AG, Basel die oben erwähnten internen Kriterien anwenden;
- Befragung der für GSU- und CC-Management und -Berichterstattung einschliesslich des Integrity & Compliance Framework's und der Human Resources CC-Berichterstattung verantwortlichen Mitarbeiter auf Konzernebene und an den von uns aufgesuchten Hauptstandorten;
- Besuche der weltweiten Hauptsitze von Animal Health, Pharmaceuticals, Sandoz und Vaccines & Diagnostics und ausgewählte Länder- und Business Unit-Hauptstandorte sowie Werke in Deutschland, Italien, Japan, Österreich, der Schweiz, Slowenien und den USA;
- Stichprobenweise Überprüfung von Nachweisen für eine Auswahl von GSU-Parametern (Unfallrate, Sonderabfälle, Wasserverbrauch, Energieeffizienz und CO₂-Emissionen) mit Blick auf die von den ausgewählten Werken an den Konzern gemeldeten aggregierten Daten; und

- Einsichtnahme und stichprobenweise Überprüfung der relevanten Dokumentationen einschliesslich der Konzerngrundsätze, Führungs- und Berichterstattungsstrukturen sowie der Dokumente und Systeme zur Erhebung, Analyse und Aggregation der Kennzahlen zu CC, GSU sowie zum Zugang zu medizinischer Versorgung.

Gestützt auf unsere in diesem Bericht beschriebenen Arbeitsschritte und Kriterien sind wir nicht auf Sachverhalte gestossen, aus denen wir schliessen müssten, dass die Managementaussagen zum Untersuchungsgegenstand wesentliche Falschaussagen enthalten würden. Zudem sind wir nicht auf Sachverhalte gestossen, aus denen wir schliessen müssten, dass die als Untersuchungsgegenstand aufgeführten Führungs- und Berichterstattungsprozesse nicht bestimmungsgemäss in allen wesentlichen Belangen funktionieren würden.

Gestützt auf unsere Arbeiten haben wir der Unternehmensleitung folgende, mit ihr abgestimmte Empfehlungen abgegeben:

- Sicherstellen, dass die CC Governance insbesondere in Bezug auf die CC Strategie und Umsetzung im Jahr 2008 gestärkt wird und dass die Resultate des CC Strategiereviews bei der zukünftigen Geschäftsausrichtung von Novartis berücksichtigt werden.
- Die kürzlich dazugestossenen Geschäftseinheiten (z.B. Chiron, Hexal) haben die GSU Unternehmenskultur reibungslos übernommen, dennoch sollten alle Standorte die Genauigkeit der Gesundheitskennzahlen durch Befolgen der definierten Anforderungen weiter verbessern.

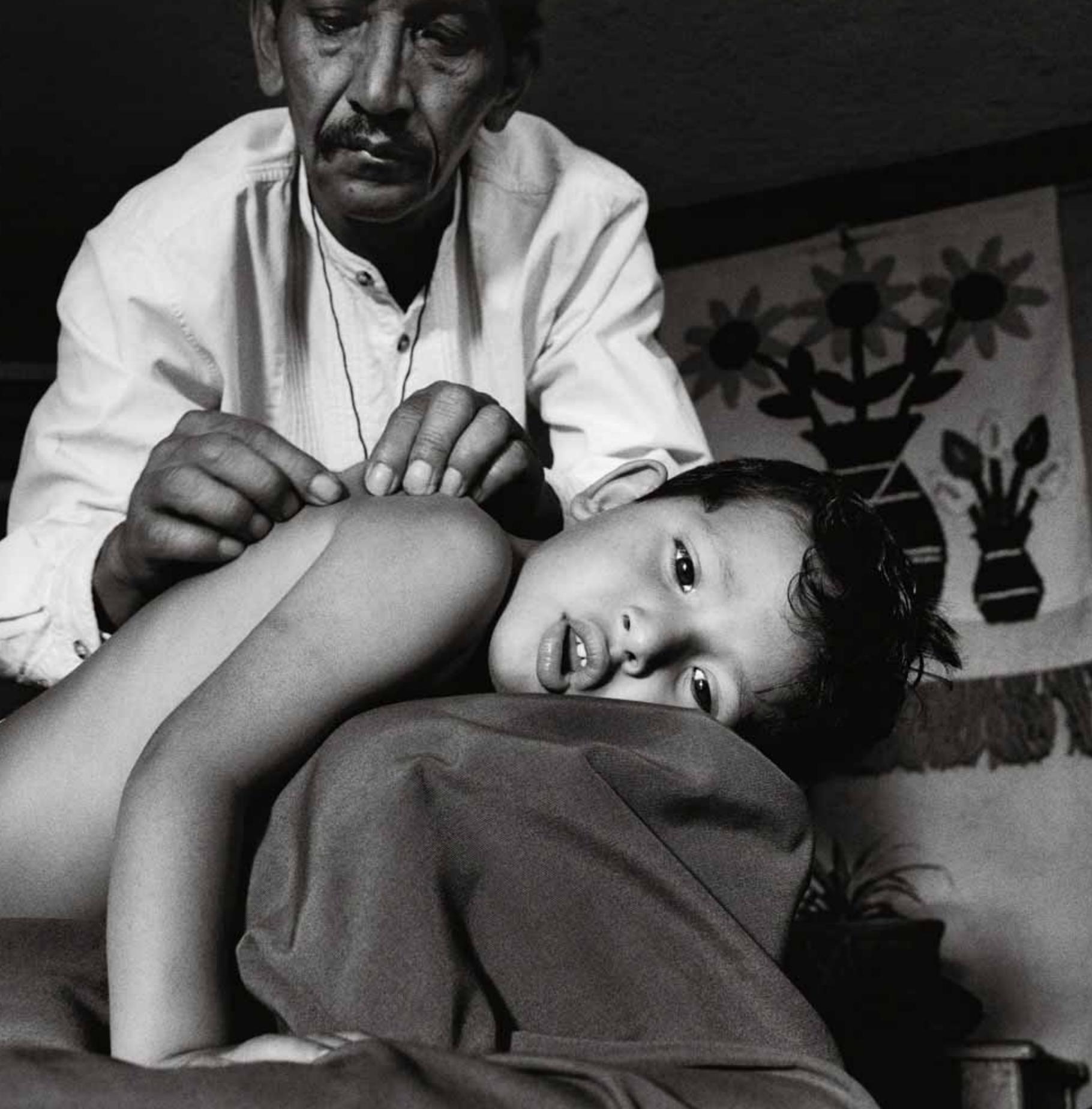


PricewaterhouseCoopers AG

Dr. Thomas Scheiwiller *Thomas Frei*

Dr. Thomas Scheiwiller
Basel, 16. Januar 2008

Thomas Frei



BEKENNTNIS ZUR CORPORATE GOVERNANCE

INHALT	
EINLEITUNG	104
AUF NOVARTIS ANWENDBARE STANDARDS	104
KONZERNSTRUKTUR	105
AKTIONÄRE DER NOVARTIS AG	105
KAPITALSTRUKTUR	106
RECHTE DER AKTIONÄRE	107
KONTROLLWECHSEL	110
VERWALTUNGSRAT	110
INFORMATIONEN- UND KONTROLLSYSTEME DES VERWALTUNGSRATS GEGENÜBER DER GESCHÄFTSLEITUNG	113
GESCHÄFTSLEITUNG	114
REVISOREN	114
INFORMATIONEN- UND KOMMUNIKATIONSPOLITIK	115
WEITERE INFORMATIONEN	116
VERWALTUNGSRAT – BIOGRAFISCHE INFORMATIONEN	118
GESCHÄFTSLEITUNG – BIOGRAFISCHE INFORMATIONEN	124

CORPORATE GOVERNANCE BEI NOVARTIS

Novartis bekennt sich vorbehaltlos zu guter Corporate Governance.

Einleitung

Die Novartis Corporate Governance Standards bestimmen die Managementstruktur, die Organisation sowie die Abläufe innerhalb des Konzerns. Zweck dieser Standards ist die Schaffung von nachhaltigem Mehrwert für die Aktionäre, die Förderung von transparentem unternehmerischem Handeln, die Abstimmung der Interessen der Unternehmensführung mit jenen der Aktionäre, sowie das Ermöglichen von effizienten und auf den langfristigen Erfolg des Konzerns ausgerichteten Entscheidungen.

Auf Novartis anwendbare Standards

Gesetze und Regelwerke

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

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

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

Gegenüber der NYSE ist Novartis verpflichtet, substantielle Abweichungen ihrer Corporate Governance von jener US-amerikanischer, an der NYSE kotierter Gesellschaften zu beschreiben. Anders als nach US-amerikanischem Recht erhalten die Aktionäre keine schriftlichen Berichte der Verwaltungsratsausschüsse. Auch werden die externen Konzernrevisoren nicht durch das Audit und Compliance Committee bestellt, sondern von der Generalversammlung gewählt.

Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance

Novartis befolgt den Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance in der am 1. Januar 2008 gültigen Version.

Corporate Governance Standards von Novartis

Novartis hat die beschriebenen Corporate Governance Standards in den Statuten sowie im Organisationsreglement umgesetzt.

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

Weitere Informationen zur Corporate Governance sind auf der folgenden Website von Novartis abrufbar:

www.novartis.com/investors/en/corporate_governance

Gedruckte Kopien der Statuten und des Organisationsreglements können schriftlich unter folgender Adresse bestellt werden: Novartis AG, Corporate Secretary, CH-4056 Basel, Schweiz.

Konzernstruktur

Novartis AG und die Konzerngesellschaften

Der Sitz der Novartis AG befindet sich an der Lichtstrasse 35, CH-4056 Basel, Schweiz.

Die Geschäftstätigkeit der Novartis wird durch Konzerngesellschaften ausgeübt. Die Novartis AG ist eine nach schweizerischem Recht organisierte Holdinggesellschaft, die direkt oder indirekt alle Novartis Konzerngesellschaften hält. Vorbehältlich der nachstehend aufgeführten Ausnahmen werden die Aktien der Konzerngesellschaften nicht an der Börse gehandelt. Die wichtigsten Konzern- und assoziierten Gesellschaften sind in der Erläuterung 32 des Anhangs zur Konzernrechnung aufgeführt.

Divisionen

Novartis führt ihre Geschäfte durch vier Divisionen: Pharmaceuticals, Vaccines and Diagnostics, Sandoz und Consumer Health.

Mehrheitsbeteiligungen an börsenkotierten Konzerngesellschaften

Die Aktien von Idenix Pharmaceuticals, Inc. und der Novartis India Limited sind börsenkotiert. Novartis hält:

- 55,7% an Idenix Pharmaceuticals, Inc. Die Aktien der Idenix Pharmaceuticals, Inc. sind an der NASDAQ kotiert (Valoren-Nr.: 1630029, ISIN-Code: US45166R2040, Tickersymbol: IDIX).
- 51% an Novartis India Limited. Die übrigen Aktien der Novartis India Limited sind an der Bombay Stock Exchange zum Handel zugelassen (ISIN-Code: INE234A01025, Tickersymbol: HCBA).

Bedeutende Minderheitsbeteiligungen an börsenkotierten Gesellschaften

Die Novartis AG hält 33,3% der Inhaberaktien der Roche Holding AG, mit Sitz in Basel, Schweiz. Diese Aktien sind an der SWX Swiss Exchange kotiert (Inhaberaktien: Valoren-Nr.: 1203211, ISIN-Code: CH0012032113, Tickersymbol: RO). Am 31. Dezember 2007 betrug der Marktwert dieser Beteiligung USD 10 Milliarden. Roche ist ein selbständiges und unabhängiges Unternehmen, das nicht von Novartis kontrolliert wird.

Aktionäre der Novartis AG

Bedeutende Aktionäre

Am 31. Dezember 2007 hatte Novartis über 150 000 im Aktienregister eingetragene Aktionäre. Gemäss Aktienregister sind die bedeutendsten Aktionäre:

- Die Novartis Mitarbeiterbeteiligungsstiftung, mit Sitz in Basel, Schweiz (3,6% des Aktienkapitals); und
- Die Emasan AG, mit Sitz in Basel, Schweiz (3,2% des Aktienkapitals).

Hinzu kommen:

- Mellon Bank, Everett, Massachusetts (2,3% des Aktienkapitals), Nortrust Nominees, London (2,4%) und JPMorgan Chase Bank, New York (7,6%), jeweils als Nominee.
- JPMorgan Chase Bank, die Depotbank für American Depository Shares (ADS), ist im Rahmen dieser Funktion mit 12,4% des Aktienkapitals eingetragen.

Kein anderer Aktionär war am 31. Dezember 2007 mit einer Beteiligung von mehr als 2% des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals im Aktienregister eingetragen. Novartis hat mit keinem Aktionär eine Vereinbarung bezüglich der Ausübung der Stimmrechte oder anderer Rechte an Aktien der Novartis AG abgeschlossen.

Kreuzbeteiligungen

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

Verteilung der Aktien der Novartis

Am 31. Dezember 2007 Anzahl gehaltener Aktien	Anzahl registrierter Aktionäre	Anteil am registrierten Aktienkapital in %
1-100	18 148	0.04
101-1 000	90 420	1.48
1 001-10 000	40 583	4.12
10 001-100 000	3 948	3.80
100 001-1 000 000	507	5.71
1 000 001-5 000 000	79	6.28
5 000 001 oder mehr	41	56.76
Total registrierte Aktien	153 726	78.19
Nicht registrierte Aktien		21.81
Total		100.00

Aktionäre nach Art und geografischer Region

Am 31. Dezember 2007	Aktionäre in %	Aktien in %
Natürliche Personen	74.86	9.90
Juristische Personen	3.21	32.36
Nominees, Treuhänder	0.12	35.93
Nicht registrierte Aktien	21.81	21.81
Total	100.00	100.00
Schweiz	69.80	40.05
Europa	7.29	7.72
Vereinigte Staaten von Amerika	0.40	29.18
Andere Länder	0.70	1.24
Nicht registrierte Aktien	21.81	21.81
Total	100.00	100.00

Kapitalstruktur

Aktienkapital der Novartis AG

Das Aktienkapital der Novartis AG beträgt CHF 1 364 485 500, ist voll liberiert und eingeteilt in 2 728 971 000 Namenaktien mit einem Nennwert von je CHF 0.50. Die Novartis AG verfügt weder über genehmigtes noch bedingtes Kapital. Novartis AG hat keine Stimmrechtsaktien. Alle Aktien haben das gleiche Stimmrecht. Es sind keine Vorzugsaktien, Partizipations- oder Genussscheine ausgegeben.

Die Aktien der Novartis AG sind an der SWX Swiss Exchange kotiert und werden an der virt-x gehandelt (Valoren-Nr.: 001200526, ISIN-Code: CH0012005267, Tickersymbol: NOVN.VX). Aktien der Novartis AG sind ausserdem in Form von American Depositary Shares (ADS) an der NYSE (Valoren-Nr.: 567514, ISIN-Code: US66987V1098, Tickersymbol: NVS) kotiert und zum Handel zugelassen.

Aktienrückkaufprogramme

Novartis hat im Jahre 1999 erstmals eigene Aktien erworben. Seither wurden fünf Aktienrückkaufprogramme im Gesamtwert von CHF 19 Milliarden durchgeführt. Die im Rahmen des ersten Rückkaufprogramms erworbenen eigenen Aktien wurden nicht vernichtet. Die im Rahmen des zweiten, dritten und teilweise auch im Rahmen des vierten Rückkaufprogramms erworbenen eigenen Aktien wurden hingegen vernichtet. Im Jahr 2007 wurden 22,2 Millionen eigene Aktien erworben, um das vierte Rückkaufprogramm abzuschliessen und 63,1 Millionen eigene Aktien, um das fünfte Rückkaufprogramm durchzuführen. Der im Februar 2008 stattfindenden Generalversammlung wird die Vernichtung dieser eigenen Aktien und die entsprechende Herabsetzung des Aktienkapitals beantragt.

Änderung des Aktienkapitals

In den vergangenen drei Jahren hat Novartis keine Aktienkapitalerhöhung durchgeführt. Durch die Vernichtung von im Rahmen verschiedener Aktienrückkaufprogramme erworbenen eigenen Aktien wurde in den letzten drei Jahren das Aktienkapital wie folgt herabgesetzt:

Kapitalherabsetzung

Jahr der Herabsetzung	Anzahl vernichteter Aktien	Betrag der Herabsetzung in CHF
2005	38 039 000	19 019 500
2006	10 200 000	5 100 000
2007	0	0

Weiterführende Informationen zur Änderung des Aktienkapitals während der letzten zwei Jahre sind in der Erläuterung 5 im Anhang zur Jahresrechnung der Novartis AG enthalten.

Wandel- und Optionsrechte

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

Rechte der Aktionäre

Eine Aktie, eine Stimme

Jede Namenaktie der Novartis gewährt eine Stimme an der Generalversammlung.

Weitere Aktionärsrechte

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

Aktionäre haben das Recht auf Dividende, auf Bestimmung eines Vertreters und halten weitere Aktionärsrechte gemäss dem schweizerischen Obligationenrecht.

Registrierung als Aktionär

Novartis Aktien sind frei übertragbar. Stimmrechte können nur von Aktionären ausgeübt werden, die im Aktienbuch der Novartis eingetragen sind. Die Eintragung erfordert die Erklärung des Aktionärs, dass er die Aktien im eigenen Namen und auf eigene Rechnung erworben hat.

Beschränkung der Registrierung mit Stimmrecht

Gemäss Statuten wird kein Aktionär für mehr als 2% des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals mit Stimmrecht eingetragen, es sei denn, der Verwaltungsrat gewähre auf Antrag hin eine Ausnahme. Eine solche Ausnahme wurden den beiden grössten Aktionären von Novartis, der Novartis Mitarbeiterbeteiligungsstiftung und der Emasan AG, gewährt. Im Jahr 2007 wurden keine Ausnahmen beantragt.

Angesichts der traditionell niedrigen Aktionärsbeteiligung an Generalversammlungen erachtet Novartis die Stimmrechtsbeschränkung als notwendig, um zu verhindern, dass ein Minderheitsaktionär eine Generalversammlung dominieren kann.

Beschränkung der Registrierung als Nominees

Gemäss Statuten wird kein Nominee für mehr als 0,5% Prozent des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals mit Stimmrecht eingetragen. Der Verwaltungsrat kann von dieser Beschränkung Ausnahmen gewähren, wenn ein Nominee den Namen, die Anschrift und die Anzahl der Aktien derer offen legt, für die er 0,5% oder mehr des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals hält.

Aufhebung der Stimmrechtsbeschränkungen

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

Inhaber von American Depositary Shares

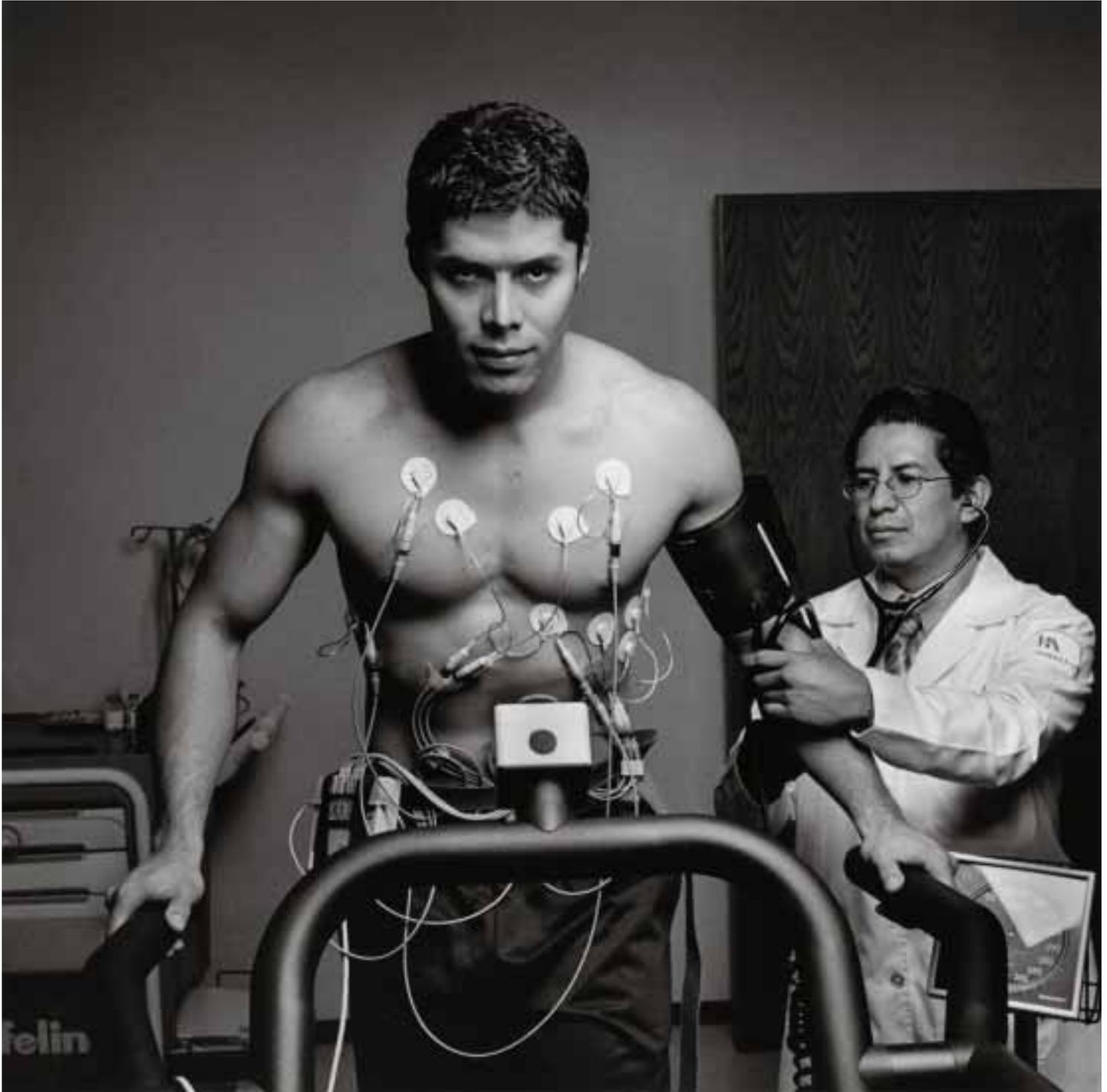
Für Inhaber von American Depositary Shares (ADS) gelten dieselben Stimmrechtsbeschränkungen wie für Aktionäre der Novartis (d.h. Stimmrecht für bis zu 2% des eingetragenen Aktienkapitals – sofern keine Ausnahmegenehmigung des Verwaltungsrats vorliegt – sowie Offenlegungspflicht für Nominees, wie vorstehend beschrieben).

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

Umgehung der Stimmrechtsbeschränkungen

Miteinander verbundene oder in gemeinsamer Absprache handelnde Aktionäre, Inhaber von ADS oder Nominees, welche die Stimmrechtsbeschränkungen auf diese Weise zu umgehen versuchen, werden zum Zweck der Durchsetzung der Stimmrechtsbeschränkung als eine Person beziehungsweise als ein Nominee behandelt.





Keine Handelsbeschränkung

Die Registrierung als Aktionär und der Umstand, dass vom Tag der Schliessung des Aktienregisters (Record Date) bis zur Generalversammlung keine Änderungen im Aktienregister der Novartis beziehungsweise im ADS Register der JPMorgan Chase Bank mehr vorgenommen werden, schränkt die Handelbarkeit der Aktien der Novartis beziehungsweise der ADS in keiner Weise ein. Aktien und ADS unterliegen vor, während und nach einer Generalversammlung keiner von Novartis auferlegten Handelsbeschränkung.

Beschlüsse und Wahlen an der Generalversammlung

Die Generalversammlung beschliesst und wählt mit der absoluten Mehrheit der vertretenen Aktienstimmen. Gemäss Statuten ist eine Mehrheit von mindestens zwei Dritteln der vertretenen Aktienstimmen erforderlich für:

- die Änderung des Gesellschaftszwecks der Novartis AG,
- die Einführung von Stimmrechtsaktien,
- die Beschränkung der Übertragbarkeit von Namenaktien und die Aufhebung einer solchen Beschränkung,
- eine genehmigte oder eine bedingte Kapitalerhöhung,
- die Kapitalerhöhung aus Eigenkapital, gegen Sacheinlage oder zwecks Sachübernahme und die Gewährung von besonderen Vorteilen,
- die Einschränkung oder Aufhebung des Bezugsrechts,
- die Verlegung des Sitzes der Novartis AG oder
- die Auflösung der Novartis AG ohne Liquidation.

Kontrollwechsel

Kein „Opting-up“, kein „Opting-out“

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

Kontrollwechselklauseln in Arbeitsverträgen

Hierzu wird auf den Abschnitt Entschädigungsbericht – Verträge mit Mitgliedern der Geschäftsleitung verwiesen.

Verwaltungsrat

Zusammensetzung des Verwaltungsrats per 1. Januar 2008

	Alter	Verwaltungsrat seit	Ende der Amtszeit
Daniel Vasella	54	1996	2010
Ulrich Lehner	61	2002	2008
Hans-Jörg Rudloff	67	1996	2010
Peter Burckhardt	68	1996	2008
Srikant Datar	54	2003	2009
William W. George	65	1999	2009
Alexandre F. Jetzer	66	1996	2008
Pierre Landolt	60	1996	2008
Andreas von Planta	52	2006	2009
Wendelin Wiedeking	55	2003	2009
Marjorie M. Yang	55	2008	2010
Rolf M. Zinkernagel	63	1999	2009

Birgit Breuel schied per 6. März 2007 aus dem Verwaltungsrat aus. Marjorie M. Yang wurde an der Generalversammlung am 6. März 2007 als Verwaltungsrätin gewählt. Ihre Amtszeit beginnt am 1. Januar 2008.

Unabhängigkeit der Verwaltungsräte

Die Unabhängigkeit der Mitglieder des Verwaltungsrats ist ein Schlüsselement der Corporate Governance. Novartis hat entsprechend Unabhängigkeitskriterien festgelegt, die internationalen best practice standards entsprechen. Diese Kriterien, die letztmals am 17. Oktober 2007 überarbeitet wurden, sind auf folgender Website der Novartis abrufbar:

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

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

An seiner Sitzung vom 12. Dezember 2007 kam der Verwaltungsrat zum Schluss, dass alle seine Mitglieder, mit Ausnahme von Daniel Vasella und Alexandre F. Jetzer, unabhängig sind.

Daniel Vasella, der Delegierte des Verwaltungsrats, ist das einzige geschäftsführende Verwaltungsratsmitglied von Novartis. Alexandre F. Jetzer unterstützt die Beziehungen von Novartis zu Regierungsstellen auf der Basis eines Beratungsmandats.

Prof. Dr. Rolf M. Zinkernagel, der 1996 den Nobelpreis für Medizin erhielt, wurde vom Verwaltungsrat in das Scientific Advisory Board des Novartis Institute for Tropical Diseases (NITD) sowie in den Verwaltungsrat des Genomics Institute der Novartis Research Foundation (GNF) delegiert. Der Verwaltungsrat ist der Auffassung, dass diese Tätigkeiten Aufsichts- und nicht Beratungscharakter haben und die Unabhängigkeit von Prof. Dr. M. Zinkernagel nicht beeinträchtigen.

Wahl und Amtszeit

Alle Verwaltungsratsmitglieder werden einzeln gewählt.

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

Die durchschnittliche Amtszeit der Verwaltungsratsmitglieder beträgt acht Jahre, das Durchschnittsalter 60 Jahre. Verwaltungsratsmitglieder müssen bei Erreichen des 70. Lebensjahrs ihr Mandat niederlegen. Die Aktionäre können von dieser Regel Ausnahmen gewähren und Verwaltungsratsmitglieder über die Alterslimite hinaus für eine Amtszeit von höchstens drei Jahren wieder wählen.

Präsident und Delegierter des Verwaltungsrats

Der Verwaltungsrat überprüft regelmässig die Position des Präsidenten und Delegierten des Verwaltungsrats. Gegenwärtig ist der Verwaltungsrat der festen Überzeugung, dass die durch Daniel Vasella ausgeübte Doppelfunktion als Präsident und Delegierter des Verwaltungsrats im besten Interesse von Novartis und seinen Aktionären ist.

Verschiedene führende Corporate Governance Regelwerke anerkennen, dass die Doppelfunktion als Präsident und Delegierter des Verwaltungsrats für eine Gesellschaft vorteilhaft sein kann, wenn diese Struktur von angemessenen Kontrollmechanismen begleitet ist. Derartige Kontrollmechanismen umfassen die Einsetzung eines Lead Directors, eine Mehrheit unabhängiger Verwaltungsratsmitglieder, separate Sitzungen der unabhängigen Verwaltungsratsmitglieder unter der Leitung des Lead Directors sowie separate Verwaltungsratsausschüsse (Corporate Governance and Nomination Committee, Audit and Compliance Committee und Compensation Committee), die jeweils aus unabhängigen Verwaltungsratsmitgliedern bestehen. Novartis hat alle diese Kontrollmechanismen eingeführt.

Lead Director

Im Jahr 2006 hat der Verwaltungsrat Ulrich Lehner zum Lead Director ernannt. Zu seinen Aufgaben zählt die Sicherstellung einer systematischen Beurteilung der Leistung des Präsidenten und Delegierten des Verwaltungsrats, die Übernahme des Vorsitzes in den separaten Sitzungen der unabhängigen Verwaltungsratsmitglieder und die Führung der unabhängigen Verwaltungsratsmitglieder in einem Krisenfall oder in Angelegenheiten, welche deren separate Beratung oder Entscheidung erfordern. Der Lead Director gehört allen Verwaltungsratsausschüssen an.

Im Jahr 2007 trafen sich die unabhängigen Verwaltungsratsmitglieder zweimal zu ordentlichen, separaten Sitzungen unter der Leitung des Lead Directors.

Rolle und Arbeitsweise des Verwaltungsrats

Der Verwaltungsrat ist oberstes Entscheidungsorgan der Novartis AG, soweit die Entscheidung nicht von Gesetzes wegen der Generalversammlung vorbehalten ist.

Der Präsident des Verwaltungsrats legt die Verhandlungsgegenstände der Verwaltungsratssitzungen fest. Jedes Verwaltungsratsmitglied kann die Einberufung einer Verwaltungsratssitzung oder die Aufnahme eines Verhandlungsgegenstandes verlangen. Vor den Verwaltungsratssitzungen erhalten die Verwaltungsratsmitglieder Unterlagen, die ihnen die Vorbereitung auf die Behandlung der Verhandlungsgegenstände ermöglichen. Entscheidungen werden vom Gesamtverwaltungsrat getroffen, wobei er durch vier Ausschüsse unterstützt wird: Chairman's Committee, Compensation Committee, Audit and Compliance Committee und Corporate Governance and Nomination Committee.

Die Hauptaufgaben des Verwaltungsrats sind:

- Festlegen der strategischen Ausrichtung des Konzerns,
- Festlegen der Organisation und der Grundsätze der Unternehmensführung,
- Oberaufsicht über die Geschäftstätigkeit,
- Genehmigung von bedeutenden Akquisitionen oder Devestitionen,
- Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzkontrolle sowie der Finanzplanung,
- Durchsicht und Genehmigung der Jahresrechnungen und Veröffentlichung der Ergebnisse der Novartis AG und des Konzerns,
- Ernennung und Abberufung von Geschäftsleitungsmitgliedern, des Leiters der internen Revision und anderer wichtiger Führungskräfte,
- Verabschieden und Überwachen wichtiger Grundsätze der Unternehmensführung, insbesondere betreffend finanzielle Angelegenheiten, Corporate Governance und Corporate Citizenship sowie Personal- und Umweltpolitik,
- Vorbereitung der Anträge an die Generalversammlung, inklusive der Jahresrechnung der Novartis AG sowie der Konzernrechnung,
- Regelmässige Beurteilung der Leistung des Präsidenten und Delegierten des Verwaltungsrats sowie der Geschäftsleitungsmitglieder und
- Jährliche Selbstbeurteilung.

Einzelheiten sind im Organisationsreglement niedergelegt, das auf folgender Website der Novartis abrufbar ist:

www.novartis.com/investors/en/corporate_governance

Funktion und Arbeitsweise der Verwaltungsratsausschüsse

Jeder Ausschuss hat eine schriftliche Satzung, die Aufgaben und Zuständigkeiten festlegt, und einen durch den Verwaltungsrat bestimmten Vorsitzenden. Die Ausschüsse behandeln regelmässig die durch den jeweiligen Vorsitzenden festgelegten Verhandlungsgegenstände. Vor den Verwaltungsratsausschusssitzungen erhalten die Mitglieder der Verwaltungsratsausschüsse Unterlagen, die ihnen die Vorbereitung auf die Behandlung der Verhandlungsgegenstände ermöglichen.

Chairman's Committee

Das Chairman's Committee besteht aus vier Verwaltungsratsmitgliedern. Es entscheidet über finanzielle und andere Angelegenheiten, die der Verwaltungsrat gemäss Organisationsreglement an das Chairman's Committee delegiert hat. Zudem trifft das Chairman's Committee in dringenden Fällen Entscheide und vorläufige Massnahmen im Namen des Verwaltungsrats.

Die Satzung des Chairman's Committee ist auf folgender Website der Novartis abrufbar:

www.novartis.com/investors/en/corporate_governance

Compensation Committee

Das Compensation Committee besteht aus drei unabhängigen Verwaltungsratsmitgliedern. Es prüft die konzernweiten Richtlinien und Programme zur Entlohnung, inklusive der Aktienoptionsprogramme und anderer Bonussysteme, und unterbreitet dem Verwaltungsrat Vorschläge zur Beschlussfassung. Das Compensation Committee berät den Verwaltungsrat in Bezug auf die Entschädigung der nicht geschäftsführenden Verwaltungsratsmitglieder, entscheidet über die Entschädigung des Präsidenten und Delegierten des Verwaltungsrats, der Mitglieder der Geschäftsleitung und anderer wichtiger Führungskräfte und genehmigt deren Arbeitsverträge. Das Compensation Committee ist berechtigt, externe Experten und andere Berater beizuziehen.

Die Satzung des Compensation Committee ist auf folgender Website der Novartis abrufbar:

www.novartis.com/investors/en/corporate_governance

Audit and Compliance Committee

Das Audit and Compliance Committee besteht aus fünf unabhängigen Verwaltungsratsmitgliedern. Der Verwaltungsrat hat festgestellt, dass Ulrich Lehner, Srikant Datar und Hans-Jörg Rudloff das erforderliche Fachwissen auf dem Gebiet der Rechnungslegung und des Finanzmanagements besitzen und bestimmt, dass sie gemäss der Definition der US Securities and Exchange Commission (SEC) als „Finanzexperten des Audit Committee“ gelten. Der Verwaltungsrat hat sich ferner versichert, dass alle anderen Mitglieder des Audit and Compliance Committee über ausreichende Erfahrung und Fachkenntnisse im Bereich des Finanzwesens und der Compliance verfügen, um ihre Aufgaben erfüllen zu können.

Zu den Hauptaufgaben des Audit und Compliance Committee gehören:

- Beurteilung und Auswahl der externen Revisionsstelle und deren Vorschlag zur Wahl an der Generalversammlung,
- Überprüfung der Anstellungsbedingungen der externen Revisoren,
- Bestimmung des Umfangs und Überprüfung der Resultate der externen und internen Revision,
- Beurteilung (gemeinsam mit den externen und internen Revisoren und dem Rechnungswesen von Novartis), ob die Rechnungslegungsgrundsätze und finanziellen Kontrollmechanismen des Konzerns angemessen und wirksam sind und im Einklang mit den anzuwendenden Rechnungslegungsvorschriften stehen,
- Überprüfung und Genehmigung der Quartalsabschlüsse des Konzerns für die ersten drei Quartale jedes Geschäftsjahrs und der entsprechenden Veröffentlichung der Finanzergebnisse,

VERWALTUNGSRAT UND VERWALTUNGSRATSAUSSCHÜSSE, TEILNAHME, ANZAHL UND DAUER DER SITZUNGEN IM JAHR 2007

	Verwaltungsrat	Chairman's Committee	Compensation Committee	Audit and Compliance Committee	Corporate Governance and Nomination Committee
Anzahl Sitzungen	10	9	6	7	3
Durchschnittliche Sitzungsdauer (Stunden)	6	2	2	3	2
Daniel Vasella	10 ¹	9 ¹			
Ulrich Lehner	10	8	6	6 ¹	3
Hans-Jörg Rudloff	10	9	6 ¹	6	2 ²
Birgit Breuel ³	0			2	
Peter Burckhardt	10			4 ⁴	
Srikant Datar	10			7	
William W. George	10	9	6		3 ¹
Alexandre F. Jetzer	10				
Pierre Landolt	10				3
Andreas von Planta	10			7	
Wendelin Wiedeking	8				
Rolf M. Zinkernagel	10				3

¹ Vorsitz ² Bis November 2007 ³ Bis 6. März 2007 ⁴ Seit März 2007

- Überprüfung der internen Kontroll- und Compliance-Prozesse, einschliesslich jener zur Kontrolle der Geschäftsrisiken, sowie
- Überprüfung der Prozesse und Vorgehensweisen, mit denen die Einhaltung von Gesetzen und internen Richtlinien sichergestellt wird.

Die Satzung des Audit and Compliance Committee ist auf der Website von Novartis abrufbar:

www.novartis.com/investors/en/corporate_governance

Corporate Governance and Nomination Committee

Das Corporate Governance and Nomination Committee besteht aus fünf unabhängigen Verwaltungsratsmitgliedern. Es entwickelt Grundsätze der Corporate Governance, die es dem Verwaltungsrat zur Genehmigung unterbreitet. Zu seinen Aufgaben gehört die regelmässige Überprüfung der Statuten unter dem Gesichtspunkt der Verbesserung der Aktionärsrechte sowie der Zusammensetzung und der Grösse des Verwaltungsrats und seiner Ausschüsse. Das Corporate Governance and Nomination Committee führt jedes Jahr eine Beurteilung der Unabhängigkeit jedes einzelnen Verwaltungsratsmitglieds durch. Ausserdem schlägt es dem Verwaltungsrat qualifizierte Kandidaten für die Wahl in den Verwaltungsrat vor.

Die Satzung des Corporate Governance and Nomination Committee ist auf folgender Website der Novartis abrufbar:

www.novartis.com/investors/en/corporate_governance

Informations- und Kontrollsysteme des Verwaltungsrats gegenüber der Geschäftsleitung

Verwaltungsrat

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

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

- Da der Präsident des Verwaltungsrats zugleich als Delegierter des Verwaltungsrats die Geschäftsleitungssitzungen leitet, ist er über alle laufenden Entwicklungen umfassend informiert.
- Der Präsident und Delegierte des Verwaltungsrats orientiert die Verwaltungsratsmitglieder regelmässig über die laufenden Entwicklungen, unter anderem durch schriftliche Berichte.
- Die Protokolle der Geschäftsleitungssitzungen sind den Verwaltungsratsmitgliedern zugänglich.
- Je nach Bedarf werden Telefonkonferenzen zwischen Verwaltungsratsmitgliedern und dem Präsidenten und Delegierten des Verwaltungsrats oder dem Lead Director durchgeführt.

- Anlässlich jeder Verwaltungsratsitzung findet auch eine Sitzung mit allen Geschäftsleitungsmitgliedern statt.
- Jeder Divisionsleiter informiert den Verwaltungsrat vierteljährlich über seinen Geschäftsbereich.
- Auf Einladung nehmen Führungskräfte an Verwaltungsratsitzungen teil, um über ihre geschäftlichen Verantwortungsbereiche zu berichten.
- Die Verwaltungsratsmitglieder können Informationen von allen Geschäftsleitungsmitgliedern sowie von jedem Novartis Mitarbeitenden verlangen und ausserdem alle Novartis Standorte besuchen.

Verwaltungsratsausschüsse

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

Insbesondere sind der Leiter Finanzen (CFO) und der Vertreter der externen Revisionsstelle zu Sitzungen des Audit and Compliance Committee eingeladen. Darüber hinaus erstatten der Head of Internal Audit, der Head of Risk Management, der Head of Compliance sowie der Business Practices Officer regelmässig Bericht an das Audit and Compliance Committee.

Das Audit and Compliance Committee überwacht den Prozess der Finanzberichterstattung im Auftrag des Verwaltungsrats. Vor der Publikation jedes Quartals- und Jahresabschlusses prüft der Offenlegungsausschuss (Disclosure Review Committee) die Richtigkeit und Vollständigkeit der zu veröffentlichenden Informationen. Der Ausschuss wird vom Leiter Finanzen geleitet. Zu den Mitgliedern gehören die Divisionsleiter, die Finanzleiter der Divisionen sowie die Leiter der folgenden Unternehmensfunktionen: Legal, Treasury, Financial Reporting & Accounting, Internal Audit sowie Investor Relations. Die Entscheidungen des Offenlegungsausschusses werden vom Audit and Compliance Committee vor Veröffentlichung des Quartals- und Jahresabschlusses überprüft.

Interne Revision

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

Das Audit and Compliance Committee überprüft regelmässig den Umfang der internen Revision, die Revisionspläne sowie die Ergebnisse der internen Revisionen.

Corporate Risk Management

Die Funktion Corporate Risk Management erstattet dem Verwaltungsrat regelmässig Bericht über die Risikobewertung und das Risikomanagement. Sie überprüft, ob die Organisation und die Prozesse darauf ausgerichtet sind, Risiken frühzeitig zu erkennen und zu minimieren. Auf organisatorischer Ebene sind die Divisionen für die eingegangenen Risiken und die Risikobegrenzung verantwortlich. Sie werden hierzu von spezialisierten Unternehmensfunktionen wie Group Quality Operations, Corporate Health, Safety and Environment oder Business Continuity unterstützt, welche die Wirksamkeit des Risk Managements der Divisionen kontrollieren.

Geschäftsleitung

Der Verwaltungsrat hat die Führung des laufenden Geschäfts der Geschäftsleitung übertragen. Der Delegierte des Verwaltungsrates steht der Geschäftsleitung vor.

Die Hauptaufgaben der Geschäftsleitung sind:

- Umsetzen der vom Verwaltungsrat beschlossenen Strategien und Politik,
- Regelmässiges Überprüfen der Zielerreichung durch die Geschäftsbereiche,
- Entwickeln von Grundsätzen der Unternehmensführung, Strategien und Strategieplänen zur Genehmigung durch den Verwaltungsrat,
- Unterbreiten von Vorschlägen an den Verwaltungsrat und seine Ausschüsse für Änderungen auf wichtigen Führungspositionen, Kapitalanlagen, finanzielle Massnahmen, Akquisitionen oder Devestitionen von Gesellschaften, Beteiligungen oder Geschäftsbereichen, sowie bedeutende Verträge und Budgets,
- Umsetzen der vom Verwaltungsrat und seinen Ausschüssen beschlossenen Massnahmen,
- Erstellen der Quartals- und Jahresberichte und deren Vorlage an den Verwaltungsrat oder seine Ausschüsse,
- Informieren des Verwaltungsrats über alle Angelegenheiten, die für die Geschäftsbereiche von grundlegender Bedeutung sind,
- Ernennen und Befördern des Senior Managements, Auswählen und Befördern neuer und potenzieller Führungskräfte,
- Umsetzen von Änderungen in der Konzernstruktur,
- Sicherstellen einer effizienten Unternehmensführung und des Erreichens optimierter Ergebnisse,
- Fördern einer aktiven internen und externen Kommunikationspolitik,
- Gewährleisten, dass Management-Kapazitäten sowie finanzielle und andere Ressourcen bereitgestellt und effizient genutzt werden,
- Ausarbeiten von Richtlinien sowie
- Behandeln von allen anderen Angelegenheiten, die der Verwaltungsrat an die Geschäftsleitung überträgt.

Die Organisationsstruktur und die Kompetenzregelung für die Geschäftsleitung sind im Organisationsreglement festgelegt.

Der Verwaltungsrat hat keine Verträge mit Dritten zur Geschäftsführung geschlossen.

Biografische Informationen über die Mitglieder der Geschäftsleitung finden sich im Abschnitt Corporate Governance – Geschäftsleitung – Biografische Informationen.

Revisoren

Dauer des Mandats und Amtsdauer der Revisoren

Auf Empfehlung des Audit and Compliance Committee schlägt der Verwaltungsrat der Generalversammlung eine unabhängige Revisionsstelle zur Wahl vor. PricewaterhouseCoopers (PwC) wurde 1996 als Revisionsstelle der Novartis gewählt. Die verantwortlichen Prüfer, Herr Robert P. Muir und Herr Daniel Suter, traten ihr Amt im Jahr 2005 beziehungsweise 2003 an.

Revisions- und zusätzliche Honorare

Die folgenden Honorare wurden von PwC für Dienstleistungen in Rechnung gestellt, die sie in den per 31. Dezember 2007 beziehungsweise per 31. Dezember 2006 endenden 12-Monats-Perioden erbrachten:

	2007 Tausend USD	2006 Tausend USD
Prüfungsdienstleistungen	21 245	19 785
Prüfungsbezogene Dienstleistungen	904	1 356
Steuerdienstleistungen	222	329
Andere Dienstleistungen	331	344
Total	22 702	21 814

Prüfungsdienstleistungen sind als Standardarbeiten bei einer Prüfung definiert, die jedes Jahr erbracht werden, um die Konzernrechnung beurteilen zu können und um Berichte zu den nach lokal gesetzlichen Anforderungen erstellten Finanzabschlüsse erstellen zu können. Sie umfassen auch die Prüfung der Effizienz der internen Kontrolle der Finanzberichterstattung im Konzern. Sie beinhalten ausserdem Dienstleistungen, die nur vom Konzernprüfer erbracht werden können, wie die Prüfung nicht regelmässiger Transaktionen und die Einführung neuer Bewertungs- und Bilanzierungsgrundsätze, die Prüfung bedeutender und neu implementierter Kontrollsysteme, die kritische Durchsicht der Quartalsfinanzergebnisse vor deren Bekanntgabe, Bestätigungen und Comfort Letters sowie sonstige Prüfungsdienstleistungen, die für die Berichterstattung an die SEC und andere Aufsichtsbehörden erforderlich sind.

Prüfungsbezogene Dienstleistungen umfassen andere Bestätigungsleistungen von unabhängigen Prüfern, die über diejenigen Dienstleistungen hinausgehen, die nur von den die Prüfungsbestätigung unterzeichnenden Prüfern erbracht werden können. Solche Dienstleistungen umfassen etwa die Sorgfaltsprüfung (Due Diligence) bei Akquisitionen und damit verbundenen Revisionen, die Prüfung von Personalvorsorgeplänen, Sorgfaltsprüfungen bei Verträgen mit Dritten, Bestätigungen zur Berichterstattung über Corporate Citizenship und Dienstleistungen, die im Zusammenhang mit neuen Bewertungs- und Bilanzierungsgrundsätzen zu erbringen sind.

Steuerdienstleistungen beinhalten Dienstleistungen im Zusammenhang mit der Einhaltung von Steuergesetzen, Steuererklärungen, Unterstützung hinsichtlich früherer Steuerangelegenheiten sowie andere steuerbezogene Dienstleistungen.

Andere Dienstleistungen umfassen Schulungen im Finanzbereich, Vergleichsstudien, Bewertungen bestimmter nicht finanzieller Prozesse und Lizenzgebühren zur Verwendung von Rechnungslegungs- und Berichterstattungsdatenbanken.

Als unabhängige Revisionsstelle ist PricewaterhouseCoopers AG (PwC) 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 Wirksamkeit der internen Kontrollen im Rahmen der Finanzberichterstattung zu beurteilen.

Das Audit and Compliance Committee ist verantwortlich für die Überwachung der Aktivitäten der Geschäftsleitung und von PwC. Im Jahr 2007 hielt das Audit and Compliance Committee sieben Sitzungen ab. PwC wurde zu allen diesen Sitzungen eingeladen, während der Behandlung von Verhandlungsgegenständen anwesend zu sein, die im Zusammenhang mit der Rechnungslegung, der Finanzberichterstattung oder der Revision stehen. PwC hat zu Händen des Audit and Compliance Committee ausserdem die nach US-amerikanischen Regeln (US Independence Standards, Board Standard No. 1, Communications with Audit Committees) erforderliche schriftliche Offenlegungen abgegeben. Das Audit and Compliance Committee und PwC haben zudem die Unabhängigkeit von PwC gegenüber Novartis und ihrer Geschäftsleitung besprochen.

Gestützt auf die genannten Prüfungen und Besprechungen mit der Geschäftsleitung und PwC hat das Audit and Compliance Committee dem Verwaltungsrat die Aufnahme der geprüften Jahresrechnungen in den Geschäftsbericht des Konzerns für das am 31. Dezember 2007 abgeschlossene Geschäftsjahr empfohlen. Der Verwaltungsrat hat diesem Antrag zugestimmt.

Richtlinien betreffend die Vorabgenehmigung von prüfungsbezogenen und nicht prüfungsbezogenen Dienstleistungen der unabhängigen Revisoren

Das Audit and Compliance Committee hat alle prüfungsbezogenen und nicht prüfungsbezogenen Dienstleistungen von PwC vorab zu genehmigen. Derartige Dienstleistungen können Prüfungsdienstleistungen, prüfungsbezogene Dienstleistungen, Steuerdienstleistungen oder andere Dienstleistungen im oben beschriebenen Sinne umfassen. Die Vorabgenehmigung enthält eine detaillierte Aufstellung der einzelnen Dienstleistungen oder Kategorien von Dienstleistungen und ist Gegenstand eines besonderen Budgets.

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

Informations- und Kommunikationspolitik

Einleitung

Novartis pflegt eine offene und transparente Kommunikationspolitik gegenüber Aktionären, Finanzanalysten, Kunden, Zulieferern und anderen Anspruchsgruppen. Novartis hat es sich zum Ziel gesetzt, rechtzeitig und umfassend über bedeutende Entwicklungen in ihrer Geschäftstätigkeit, unter Einhaltung der Regeln der SWX Swiss Exchange und der NYSE, zu informieren.

Kommunikation

Novartis veröffentlicht jedes Jahr einen Geschäftsbericht, der über den Geschäftsverlauf und die Ergebnisse des Konzerns informiert. Neben dem Geschäftsbericht erstellt Novartis auch einen Finanzbericht als Dokument „Form 20-F“, welcher der SEC eingereicht wird. Novartis veröffentlicht Quartalsergebnisse in Übereinstimmung mit den Richtlinien der IFRS und publiziert von Zeit zu Zeit Medienmitteilungen, in denen über aktuelle Entwicklungen innerhalb der einzelnen Geschäftsbereiche informiert wird. Novartis übermittelt ihre Medienmitteilungen zu den Finanzergebnissen des Konzerns oder zu wichtigen Ereignissen auf dem Formular 6-K an die SEC. Auf der Website von Novartis Investor Relations (www.novartis.com/investors) kann auf ein Archiv zugegriffen werden, das die Geschäftsberichte zu Händen der Aktionäre, Geschäftsberichte nach „Form 20-F“, Quartalsberichte sowie weiteres zugehöriges Informationsmaterial enthält, darunter auch Folienpräsentationen und Webcasts von Konferenzschaltungen. Ein Archiv der veröffentlichten Medienmitteilungen ist auf folgender Website der Novartis abrufbar:

www.novartis.com/news/en/media.shtml

Die in den Berichten und Mitteilungen von Novartis enthaltenen Informationen gelten im Zeitpunkt ihrer Veröffentlichung als korrekt. Novartis verzichtet indes darauf, in der Vergangenheit veröffentlichte Medienmitteilungen anlässlich zwischenzeitlicher Änderungen zu aktualisieren. Ältere Berichte und Pressemeldungen spiegeln daher nicht notwendigerweise den aktuellen Stand der Dinge wider.

Investor Relations Programm

Ein Investor Relations Team ist für den Dialog des Konzerns mit der internationalen Finanzgemeinde zuständig. Jedes Jahr werden mehrere Veranstaltungen durchgeführt, an denen institutionelle Anleger und Analysten die Gelegenheit haben, mehr über Novartis zu erfahren.

Investor Relations ist am Hauptsitz des Konzerns in Basel, Schweiz, angesiedelt. US-Anleger werden durch ein Team in New York betreut. Weitere Informationen sind auf folgender Website der Novartis abrufbar:

www.novartis.com/investors.

Investoren haben zudem die Möglichkeit, sich für den kostenlosen E-Mail-Nachrichtenservice anzumelden.

Weitere Informationen

Thema	Ort
AKTIENKAPITAL Informationen über die Kapitalstruktur von Novartis	Statuten der Novartis AG www.novartis.com/investors/en/corporate_governance Kennzahlen der Novartis Aktie www.novartis.com/investors/en/share_information/key_share_data.shtml
RECHTE DER AKTIONÄRE Informationen zur Novartis Aktie	Statuten der Novartis AG www.novartis.com/investors/en/corporate_governance Informationen von Investor Relations www.novartis.com/investors
VERWALTUNGSRAT UND GESCHÄFTSLEITUNG Interne Organisation und Verteilung der Kompetenzen	Organisationsreglement und Satzungen der Verwaltungsratsausschüsse www.novartis.com/investors/en/corporate_governance
GESCHÄFTSLEITUNG	Senior Leadership Team www.novartis.com/about-novartis/leadership-governance/index.shtml
VERHALTENSKODEX FÜR SENIOR FINANCIAL OFFICERS	Novartis Verhaltenskodex für den Delegierten des Verwaltungsrats und Senior Financial Officers www.novartis.com/investors/en/corporate_governance
WEITERE INFORMATIONEN Überblick über Anlegerinformationen	Novartis Investor Relations www.novartis.com/investors/index.shtml





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

Verwaltungsrat

Dr. Dr. h. c. Daniel Vasella
Präsident und Delegierter
des Verwaltungsrats
Schweizer, 54 Jahre

Prof. Dr. Ulrich Lehner
Vizepräsident und Lead Director
Deutscher, 61 Jahre

Hans-Jörg Rudloff
Vizepräsident
Deutscher, 67 Jahre

Prof. Dr. Peter Burckhardt
Schweizer, 68 Jahre

Prof. Dr. Srikant Datar
Amerikaner, 54 Jahre

William W. George
Amerikaner, 65 Jahre

Alexandre F. Jetzer
Schweizer, 66 Jahre

Pierre Landolt
Schweizer, 60 Jahre

Dr. Andreas von Planta
Schweizer, 52 Jahre

Dr. Ing. Wendelin Wiedeking
Deutscher, 55 Jahre

Marjorie M. Yang
Britin, 55 Jahre

Prof. Dr. Rolf M. Zinkernagel
Schweizer, 63 Jahre

Ehrenpräsident
Dr. Alex Krauer

Corporate Secretary
Bruno Heynen



Dr. Dr. h. c. Daniel Vasella

Schweizer, 54 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.

Weitere Tätigkeiten 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. Des Weiteren ist er Mitglied des Internationalen Beirats des Peres Center for Peace in Israel, des International Business Leaders Advisory Council des Bürgermeisters von Schanghai und mehrerer Industrieverbände und Bildungseinrichtungen.

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 Corporation, USA, ein. In der Zeit von 1993 bis 1995 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. Daniel Vasella wurde die Würde eines Ehrendokortitels der Universität Basel verliehen. Er erhielt zudem den brasilianischen Ordem Nacional do Cruzeiro do Sul und ist Chevalier der französischen Ehrenlegion.



Prof. Dr. Ulrich Lehner

Deutscher, 61 Jahre

Funktion bei der Novartis AG Ulrich Lehner wurde 2002 als unabhängiges, nicht-exekutives Mitglied in den Verwaltungsrat der Novartis AG gewählt. Er ist Vice Chairman und Lead Director sowie Präsident des Audit and Compliance Committee. Er ist ausserdem Mitglied des Chairman's Committee, des Compensation Committee und des Corporate Governance and Nomination Committee. Der Verwaltungsrat hat ihn zum Finanzexperten des Audit Committee ernannt.

Weitere Tätigkeiten Ulrich Lehner ist Vorstandsvorsitzender der Henkel KGaA, Deutschland. Er ist ferner Mitglied des Aufsichtsrats der E.ON AG*, der HSBC Trinkaus & Burkhardt KGaA*, der Porsche Automobil Holding SE* und der Dr. Ing. H.c.F. Porsche AG*, alle in 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, 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) bei Henkel.



Hans-Jörg Rudloff

Deutscher, 67 Jahre

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

Weitere Tätigkeiten 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, und RBC*, Russland. 2005 wurde Hans-Jörg Rudloff Präsident der International Capital Markets Association (ICMA). 2006 stiess er zu Rosneft*, einem staatlich kontrollierten russischen Ölundunternehmen, und wurde zum Präsidenten des Audit Committee ernannt. Er ist ausserdem Präsident des Verwaltungsrats von Bluebay Asset Management Ltd. sowie der Marquard Group und Mitglied des Verwaltungsrats der New World Resources BV*. Hans-Jörg Rudloff ist zudem Mitglied des Advisory Board der Landeskreditbank Baden-Württemberg, der Escada AG und der EnBW (Energie Baden-Württemberg), alle in Deutschland.

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.

*Börsenkotierte Gesellschaft



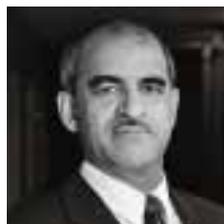
Prof. Dr. Peter Burckhardt

Schweizer, 68 Jahre

Funktion bei der Novartis AG Peter Burckhardt ist seit 1996 ein unabhängiges, nicht-exekutives Mitglied des Verwaltungsrats. Er ist seit 2007 Mitglied des Audit und Compliance Committee.

Weitere Tätigkeiten Peter Burckhardt war von 1982 bis 2004 Präsident der Novartis Stiftung (ehemals Sandoz) für biomedizinische Forschung in der Schweiz. Von 1982 bis 2004 war er Leiter der Abteilung für Innere Medizin am Universitätsspital Lausanne. Später wurde ihm die Position als Leiter 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. Seit 2008 ist er Chefredakteur der wissenschaftlichen Zeitschrift „Osteology“.

Beruflicher Werdegang Peter Burckhardt ist Professor für Medizin und ehemaliger Leiter der Abteilung für Innere Medizin am Universitätsspital Lausanne, Schweiz. Er promovierte an der Universität Basel und spezialisierte sich auf Innere Medizin und Endokrinologie an der Universität Lausanne und am Massachusetts General Hospital in Boston. Neben seiner klinischen Tätigkeit betreibt Peter Burckhardt klinische Forschung, spezialisiert auf Knochenerkrankungen und Kalziumstoffwechsel. Er hat über 300 wissenschaftliche Publikationen verfasst und ist Mitglied des redaktionellen Beirats mehrerer internationaler wissenschaftlicher Zeitschriften. Peter Burckhardt war Präsident der Schweizerischen Gesellschaft für Innere Medizin, Mitglied der Berufungskommission der Schweizerischen Arzneimittelkontrollstelle sowie Präsident der Ländergesellschaften und Vorstandsmitglied der internationalen Osteoporosestiftung, in der er bis 2006 auch als Schatzmeister fungierte. Des Weiteren war er Präsidiumsmitglied verschiedener wissenschaftlicher Gesellschaften, darunter der schweizerischen Gesellschaften für Ernährung, für klinische Chemie, für Endokrinologie sowie für Knochen- und Mineralstoffforschung. Ferner ist er Mitglied des Ausschusses für Endokrinologie der Europäischen Union und übt beratende Funktionen in wissenschaftlichen Stiftungen in der Schweiz und in Deutschland aus.



Prof. Dr. Srikant Datar

Amerikaner, 54 Jahre

Funktion bei der Novartis AG Srikant Datar wurde 2003 als unabhängiges, nicht-exekutives Mitglied in den Verwaltungsrat gewählt. Er ist seit 2007 Mitglied des Audit and Compliance Committee. Der Verwaltungsrat hat ihn zum Finanzexperten des Audit Committee ernannt.

Weitere Tätigkeiten Srikant Datar ist Mitglied des Verwaltungsrats von ICF International, Fairfax, Virginia, USA, und von KPIT-Cummins Infosystem Ltd., Pune, Indien. Zurzeit hat er die Arthur-Lowes-Dickinson-Professur an der Harvard-Universität inne.

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. Er arbeitete als Rechnungsprüfer und Planer und war als Professor an den Universitäten Carnegie Mellon, Stanford und Harvard in den USA tätig. Srikant Datar ist Senior Associate Dean an der Graduate School of Business Administration der Harvard-Universität, Boston, Massachusetts. Schwerpunkte seiner Forschung sind Kostenmanagement, Messung der Produktivität, Entwicklung neuer Produkte, Time-based Competition, Incentives und Performance-Evaluation. Srikant Datar hat zahlreiche wissenschaftliche Publikationen verfasst und mehrere akademische Auszeichnungen erhalten. Zudem hat er eine Reihe von namhaften Firmen in Forschung, Entwicklung und Ausbildung beraten, darunter General Motors, Mellon Bank und Morgan Stanley.



William W. George

Amerikaner, 65 Jahre

Funktion bei der Novartis AG William W. George wurde 1999 als unabhängiges, nicht-exekutives Mitglied in den Verwaltungsrat der Novartis AG gewählt. Er ist Vorsitzender des Corporate Governance and Nomination Committee und Mitglied des Chairman's Committee und des Compensation Committee.

Weitere Tätigkeiten William W. George ist Mitglied des Verwaltungsrats von Goldman Sachs* und Exxon Mobil*. Er ist Professor für Management Practice an der Harvard Business School. Zudem ist er ein Trustee des Carnegie Endowment for International Peace und des World Economic Forum USA.

Beruflicher Werdegang William W. George schloss sein Studium am Georgia Institute of Technology 1964 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, Professor für Leadership and Governance am IMD International in Lausanne, Schweiz, und Gastprofessor an der Ecole Polytechnique Fédéral de Lausanne (EPFL).

*Börsenkotierte Gesellschaft



Alexandre F. Jetzer

Schweizer, 66 Jahre

Funktion bei der Novartis AG Alexandre F. Jetzer gehört seit 1996 als nicht-exekutives Mitglied dem Verwaltungsrat an.

Weitere Tätigkeiten Alexandre F. Jetzer ist auch Mitglied des Aufsichtsrats von Compagnie Financière Michelin, Granges-Paccot (FR), Schweiz, und des Stiftungsrates des Lucerne Festival, Luzern, Schweiz. Er ist Mitglied des International Advisory Panel (IAP) on Biotechnology Strategy des Ministerpräsidenten von Malaysia, Mitglied des Investment Advisory Council des Ministerpräsidenten der Türkei und Wirtschaftsberater des Gouverneurs der Provinz Guangdong (China). Ferner ist er Mitglied des Patronatskomitees des Zentrums für Neurowissenschaften der Universität und der ETH Zürich, Schweiz.

Beruflicher Werdegang Alexandre F. Jetzer schloss sein Studium der Rechts- und Wirtschaftswissenschaften an der Universität Neuenburg (Schweiz) mit zwei Lizenziaten ab und ist im Besitz des Anwaltpatents. 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, USA, 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 Alexander F. Jetzer hat eine Beratungsvereinbarung mit der Novartis International AG (Unterstützung des Unternehmens im Kontakt mit ausländischen Regierungen und Behörden).



Pierre Landolt

Schweizer, 60 Jahre

Funktion bei der Novartis AG Pierre Landolt ist seit 1996 unabhängiges, nicht-exekutives Mitglied des Verwaltungsrats. Seit 2006 ist er Mitglied des Corporate Governance and Nomination Committee.

Weitere Tätigkeiten Pierre Landolt ist Präsident der Sandoz Familienstiftung im Kanton Glarus, Schweiz, sowie Präsident des Verwaltungsrats der Emasan AG, Basel, Schweiz, der Vaucher Manufacture Fleurier SA, Fleurier, Schweiz und des Instituto Estrela de Formento ao Microcrédito, Patos, Brasilien. 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, Schweiz. 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, Schweiz.

Beruflicher Werdegang Pierre Landolt hat Rechtswissenschaften studiert und erwarb einen Bachelor of Law der Universität Paris-Assas. Von 1974 bis 1976 arbeitete er für die Sandoz AG in Brasilien. Im trockenen Nordosten Brasiliens erwarb er 1977 einen Landwirtschaftsbetrieb und verwandelte ihn in eine Modellfarm für organische und biotechnologische Entwicklung. Ausserdem gründete er eine Bewässerungsfirma, die zuerst für seine Farm arbeitete und heute in allen nördlichen Teilen Brasiliens tätig ist. Seit 1997 ist Pierre Landolt Partner und Präsident der AxialPar Ltda, São Paulo, Brasilien, ein Unternehmen, das in Nachhaltigkeitsprojekte investiert. Im Jahr 2000 war er Mitbegründer der Eco-Carbone France, Paris; dieses Unternehmen entwirft und entwickelt Verfahren zur Abscheidung von Kohlenstoffen und ist in Asien, Afrika, Südamerika und Europa tätig.



Dr. Andreas von Planta

Schweizer, 52 Jahre

Funktion bei der Novartis AG 2006 wurde Andreas von Planta als unabhängiges, nicht-exekutives Mitglied in den Verwaltungsrat der Novartis AG gewählt. Er ist seit 2006 Mitglied des Audit and Compliance Committee.

Weitere Tätigkeiten Andreas von Planta ist Vizepräsident des Verwaltungsrats der Holcim Ltd* und der Schweizerischen National-Versicherungs-Gesellschaft AG*. Daneben ist er Verwaltungsratsmitglied verschiedener schweizerischer Tochtergesellschaften ausländischer Unternehmen. Er ist im Herausgeberrat der „Schweizerischen Zeitschrift für Wirtschaftsrecht“ und ehemaliger Präsident der Geneva Association of Business Law.

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

*Börsenkotierte Gesellschaft



Dr. Ing. Wendelin Wiedeking

Deutscher, 55 Jahre

Funktion bei der Novartis AG Wendelin Wiedeking wurde 2003 als unabhängiges, nicht-exekutives Mitglied in den Verwaltungsrat gewählt.

Weitere Tätigkeiten Wendelin Wiedeking ist Vorstandsvorsitzender der Porsche Automobil Holding SE* und der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG*, Deutschland.

Beruflicher Werdegang Wendelin Wiedeking hat Maschinenbau studiert und arbeitete als wissenschaftlicher Assistent im 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 als Direktionsassistent im Produktions- und Materialmanagement. 1988 ging Wendelin Wiedeking zur Glyco MetallWerke 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.



Marjorie M. Yang

Britin, 55 Jahre

Funktion bei der Novartis AG Marjorie M. Yang wurde 2007 mit Wirkung zum 1. Januar 2008 als unabhängiges, nicht-exekutives Mitglied in den Verwaltungsrat der Novartis AG gewählt.

Weitere Tätigkeiten Marjorie M. Yang ist Präsidentin und CEO der Esquel Group. Sie gehört den Verwaltungsräten von Swire Pacific und der Hong Kong and Shanghai Banking Corporation Limited an. Sie ist ausserdem Mitglied des National Committee der Chinese People's Political Consultative Conference, Vorsitzende des Textile and Clothing Sector Committee, Vizepräsidentin der China Association of Enterprises with Foreign Investment und Mitglied der M.I.T. Corporation. Ferner ist Marjorie M. Yang Mitglied des Board of Dean's Advisors der Harvard Business School.

Beruflicher Werdegang Marjorie M. Yang schloss ihre Studien mit einem BSc in Mathematik vom M.I.T. und einem MBA von der Harvard Business School ab. Von 1976 bis 1978 arbeitete sie im Bereich Corporate Finance, Mergers and Acquisitions bei der First Boston Corporation in New York. 1979 ging sie zurück nach Hongkong und wurde Mitbegründerin von Esquel. Seit 1995 ist sie Präsidentin und CEO der Esquel Group.



Prof. Dr. Rolf M. Zinkernagel

Schweizer, 63 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.

Weitere Tätigkeiten 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. Ausserdem ist er Mitglied des Advisory Council von BMS Singapore und Präsident des Exekutivausschusses der IUIS, International Union of Immunological Societies. Er ist zudem Mitglied der Scientific Advisory Boards von: Bio-Alliance AG, Frankfurt, Deutschland; Aravis General Partner Ltd., Cayman Islands; Biozell*, Mailand, Italien; Esbatech, Zürich, Schweiz; Novimmune, Genf, Schweiz; Miikana Therapeutics, Fremont, Kalifornien, USA (bis Januar 2006); Nuvo Research* (bis September 2005; Dimethaid), Toronto, Kanada; Cancevir, Zürich, Schweiz; xbiotech, Vancouver, Kanada; ImVision, Hannover, Deutschland; MannKind*, Sylmar, Kalifornien, USA; und Laboratoire Koch, Lausanne, Schweiz (seit 2006). Ferner ist Rolf M. Zinkernagel auch wissenschaftlicher Berater von: GenPat77, Berlin/München, Deutschland; Chilka Ltd., Gran Cayman; Solis Therapeutics, Palo Alto, USA; Ganymed, Mainz, Deutschland; und Zhen-Ao Group, Dalian, China.

Beruflicher Werdegang 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 M. 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/Zürich, Schweiz.

*Börsenkotierte Gesellschaft





VON LINKS NACH RECHTS:
 JOSEPH JIMENEZ, ANDREAS RUMMELT, MARK C. FISHMAN, RAYMUND BREU, DANIEL VASELLA, THOMAS EBELING,
 JÖRG REINHARDT, JÜRGEN BROKATZKY-GEIGER, THOMAS WELLAUER

Geschäftsleitung

Dr. Dr. h. c. Daniel Vasella
 Präsident und Delegierter
 des Verwaltungsrats
 Mitglied seit 1996, Schweizer, 54 Jahre

Dr. Raymund Breu
 Chief Financial Officer
 Mitglied seit 1996, Schweizer, 62 Jahre

Dr. Jürgen Brokatzky-Geiger
 Head of Human Resources
 Mitglied seit 2005, Deutscher, 55 Jahre

Thomas Ebeling
 Head of Consumer Health
 Mitglied seit 1998, Deutscher, 48 Jahre

Prof. Dr. Mark C. Fishman
 Head of Biomedical Research
 Mitglied seit 2002, Amerikaner, 56 Jahre

Joseph Jimenez
 Head of Pharmaceuticals
 Mitglied seit 2007, Amerikaner, 48 Jahre

Dr. Jörg Reinhardt
 Head of Vaccines and Diagnostics
 Mitglied seit 2007, Deutscher, 51 Jahre

Dr. Andreas Rummelt
 Head of Sandoz
 Mitglied seit 2006, Deutscher, 51 Jahre

Dr. Thomas Wellauer
 Head of Corporate Affairs
 Mitglied seit 2007, Schweizer, 52 Jahre

Corporate Secretary
Bruno Heynen



Dr. Dr. h. c. Daniel Vasella

Schweizer, 54 Jahre

Daniel Vasella hat Medizin studiert und promovierte 1979 an der Universität Bern, Schweiz. Nach verschiedenen Aufgaben als Arzt in der Schweiz trat er 1988 in die Sandoz Pharmaceutical Corporation, USA, ein. In der Zeit von 1993 bis 1995 stieg er vom Head of Corporate Marketing und Senior Vice President and Head of Worldwide Development zum Chief Operating Officer der Sandoz Pharma AG auf. 1995 und 1996 war Daniel Vasella Mitglied der Geschäftsleitung der Sandoz Gruppe und Chief Executive Officer der Sandoz Pharma AG.

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 der PepsiCo, Inc., USA. Ferner ist er Mitglied des Board of Dean's Advisors der Harvard Business School sowie Mitglied des INSEAD Board of Directors. Des Weiteren ist er Mitglied des Internationalen Beirats des Peres Center for Peace in Israel und des International Business Leaders Advisory Council des Bürgermeisters von Schanghai. 2002 wurde ihm die Würde eines Ehrendoktors der Universität Basel verliehen.



Dr. Raymund Breu

Schweizer, 62 Jahre

Raymund Breu hat an der ETH Zürich studiert und sein Studium mit der Promotion in Mathematik abgeschlossen. 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 Chief Financial Officer (CFO) 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 1996 übernahm er seine gegenwärtige Position als Chief Financial Officer und als Mitglied der Geschäftsleitung. Raymund Breu ist zudem Mitglied des Verwaltungsrats der Swiss Re, Zürich, und der Schweizerischen Übernahmekommission.



Dr. Jürgen Brokatky-Geiger

Deutscher, 55 Jahre

Jürgen Brokatky-Geiger hat Chemie studiert und promovierte 1982 an der Universität Freiburg, Deutschland. Er stiess 1983 als Laborleiter zur Pharma-Division der Ciba-Geigy AG, Basel. Nach einem Auslandsaufenthalt 1987 und 1988 in Summit, New Jersey (USA), übernahm er eine Reihe von Positionen mit wachsender Verantwortung im Bereich Forschung und Entwicklung (F&E), unter anderem Group Leader of Process R&D, Head of Process 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 Brokatky-Geiger zum Integration Officer of Technical Operations ernannt. Später 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 Brokatky-Geiger am 1. September 2003. Seit dem 1. Januar 2005 ist er Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis.



Thomas Ebeling

Deutscher, 48 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 Einzelhandels- und Gastronomieverkauf. 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 Funktion als Chief Executive Officer von Novartis Nutrition mit weltweiter Verantwortung wurde er CEO der Division Novartis Consumer Health. Danach war er als Chief Operating Officer der Division Pharmaceuticals und anschliessend als deren CEO tätig. 2007 wurde er zum CEO von Novartis Consumer Health ernannt. Er ist seit dem Jahr 2000 Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis.



Prof. Dr. Mark C. Fishman

Amerikaner, 56 Jahre

Mark Fishman schloss sein Studium am Yale College 1972 mit einem B.A. und sein Studium an der Harvard Medical School, Boston, USA, mit einem Doktorat ab. 2002 wurde er zum Präsident der Novartis Institutes for BioMedical Research (NIBR) ernannt. Bevor er zu Novartis wechselte, war Mark Fishman Leiter der Kardiologie und Direktor des Cardiovascular Research Center am Massachusetts General Hospital in Boston, Massachusetts, und Professor für Medizin an der Harvard Medical School. Er ist Mitglied mehrerer redaktioneller Beiräte und hat für natio-

nale politische und wissenschaftliche Ausschüsse gearbeitet, darunter für das National Institute of Health (NIH) und den Wellcome Trust, USA. Seine Assistenz in Innerer Medizin, die Qualifikation zum Chefarzt und seine kardiologische Ausbildung hat er am Massachusetts General Hospital, USA, abgeschlossen. 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. Er ist seit dem Jahr 2002 Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis.



Joseph Jimenez

Amerikaner, 48 Jahre

Joseph Jimenez schloss sein Studium an der Stanford University 1982 mit einem B.A. ab und erwarb 1984 einen M.B.A. an der University of California, Berkeley. Er begann seine berufliche Laufbahn bei The Clorox Company und war später als Präsident zweier operativer Divisionen bei ConAgra tätig. 1998 wechselte er als Präsident and Chief Executive Officer des Nordamerikageschäfts zur H.J. Heinz Company. Von 2002 bis 2006 war Joseph Jimenez als Präsident und Chief Executive

Officer von Heinz in Europa beschäftigt. Bevor er zu Novartis kam, diente er zwischen 2002 und 2007 als nicht-exekutives Mitglied des Verwaltungsrats der AstraZeneca plc und war zudem als Berater für das Private-Equity-Unternehmen Blackstone Group tätig. Im April 2007 übernahm er dann die Position des CEO der Division Novartis Consumer Health. Im Oktober 2007 wurde er zu seiner gegenwärtigen Position als CEO der Division Novartis Pharmaceuticals berufen. Seit dem 1. November 2007 ist Joseph Jimenez Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis.



Dr. Jörg Reinhardt

Deutscher, 51 Jahre

Jörg Reinhardt promovierte 1981 in Pharmazie an der Universität Saarbrücken. Im April 2006 wurde er zum CEO der neuen Novartis Division Vaccines and Diagnostics ernannt, in der das Impfstoff- und das Diagnostikgeschäft der ehemaligen Chiron Corporation vereinigt sind. Zuvor war Jörg Reinhardt als Head of Development in der Division Pharma von Novartis tätig. In dieser Position war er für die klinische, pharmazeutische, chemische und biotechnologische Produktentwicklung, die Prüfung der Arzneimittelsicherheit und regulatorische Angelegenheiten zuständig. Jörg Reinhardt wechselte 1982 zur Sandoz Pharma AG und

übte dort verschiedene leitende Tätigkeiten im Bereich Forschung und Entwicklung aus. 1994 übernahm er die Position des Head of Corporate Development der Sandoz Pharma AG. Nach der Fusion, aus der Novartis 1996 hervorging, war er als Head of Preclinical Development and Project Management für Novartis tätig, bis er 1999 die Position als Head of Development übernahm. Zusätzlich ist Jörg Reinhardt Präsident des Verwaltungsrates des Genomics Institute der Novartis Forschungsfoundation in La Jolla, Kalifornien. Seit 1. Januar 2007 ist er Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis.



Dr. Andreas Rummelt

Deutscher, 51 Jahre

Andreas Rummelt hat Pharmazie studiert und promovierte an der Universität Erlangen-Nürnberg. 1985 stieß er zu Sandoz, wo er bis 1994 in verschiedenen Positionen mit zunehmender Verantwortung bei Development tätig war. 1994 wurde er zum Head of Worldwide Technical Research & Development ernannt – eine Position, die er auch nach der

Fusion, aus der Novartis 1996 hervorging, behielt. Von 1999 bis Oktober 2004 zeichnete Andreas Rummelt als Head of Technical Operations der Division Novartis Pharmaceuticals verantwortlich. Am 1. November 2004 wurde er zu seiner gegenwärtigen Position als CEO von Sandoz berufen. Seit dem 1. Januar 2006 ist er Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis.

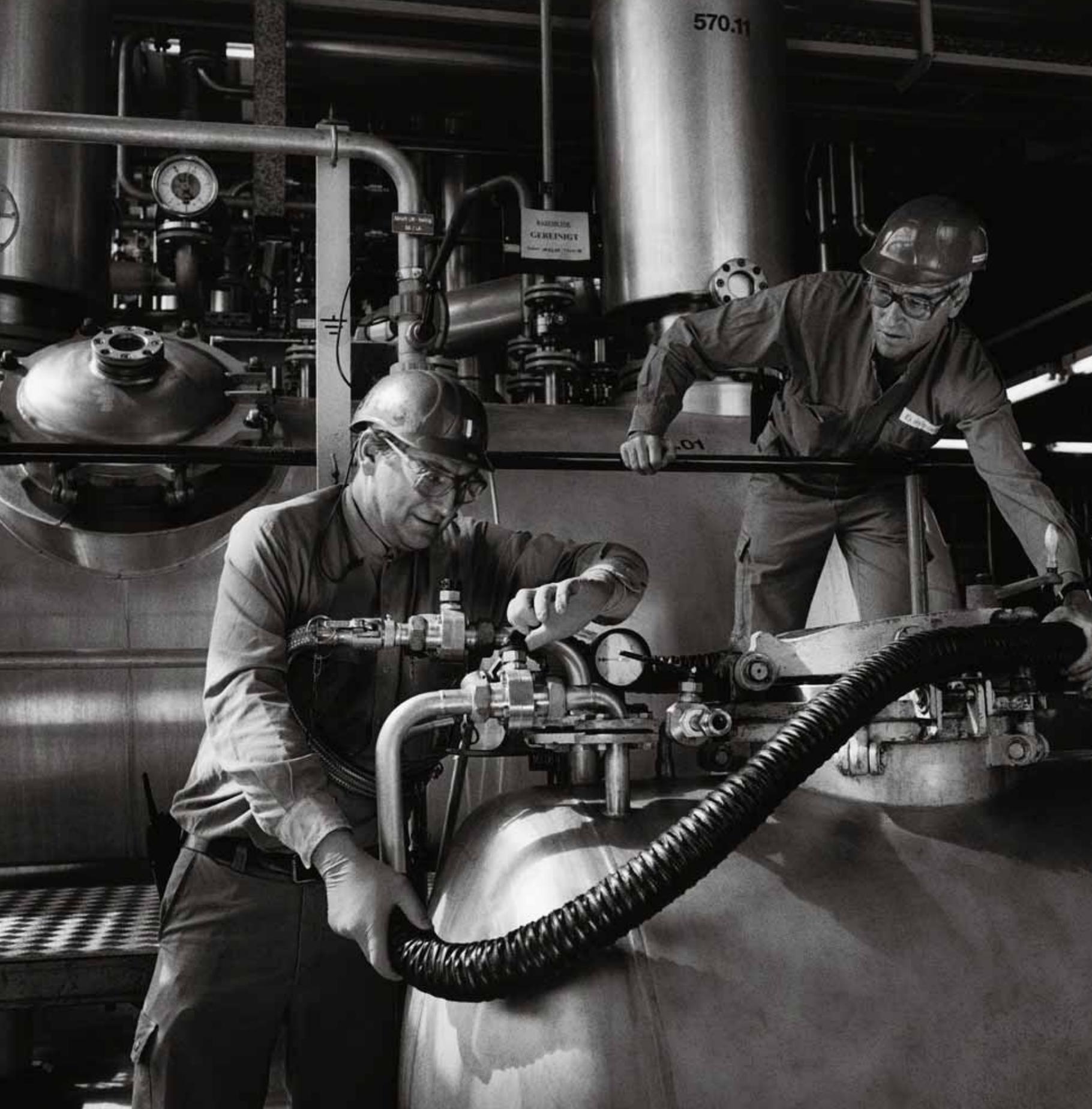


Dr. Thomas Wellauer

Schweizer, 52 Jahre

Thomas Wellauer schloss seine Studien an der ETH Zürich, Schweiz, mit einem Dokortitel in Systems Engineering und einem Master in Chemical Engineering ab. Ausserdem verfügt er über einen MBA der Universität Zürich. 2006 nahm Thomas Wellauer seine Tätigkeit als Head of Corporate Affairs bei Novartis auf. Er begann seine Laufbahn bei McKinsey and Co. und wurde 1991 zum Partner und 1996 zum Senior Partner gewählt. 1997 wurde er zum CEO der Winterthur Versicherungen

ernannt, die später von der Credit Suisse übernommen wurde. Er war Mitglied der Geschäftsleitung von Credit Suisse und anfänglich für das Versicherungsgeschäft der Gruppe verantwortlich, bevor er CEO der Division Financial Services wurde. Zuletzt war er für die Leitung und Durchführung des Clariant Performance Improvement Program zuständig. Dabei handelte es sich um ein weltweites Programm zur Ergebnisverbesserung dieses Spezialitätenchemiekonzerns. Seit dem 1. Januar 2007 ist Thomas Wellauer Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis.



NOVARTIS ENTSCHÄDIGUNGSBERICHT

INHALT	
GRUNDSÄTZE UND PROZESSE	128
VERGÜTUNG DER MITARBEITENDEN VON NOVARTIS	129
VERTRÄGE MIT DEN MITGLIEDERN DER GESCHÄFTSLEITUNG	131
VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DER GESCHÄFTSLEITUNG	131
VERGÜTUNG DER NICHT GESCHÄFTSFÜHRENDEN MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS	135
WERTPAPIERBESITZ DER MITGLIEDER DER GESCHÄFTSLEITUNG	136
WERTPAPIERBESITZ DER NICHT GESCHÄFTSFÜHRENDEN MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS	137
PENSIONS- UND VORSORGEPLÄNE	138
GENEHMIGUNG DES ENTSCHÄDIGUNGSBERICHTS	139

Grundsätze und Prozesse

Leistungsorientierte Vergütung

Novartis möchte ein Arbeitgeber erster Wahl sein, der in der Lage ist, weltweit die besten Fachexperten und hoch qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen, an das Unternehmen zu binden und zu motivieren. Die Vergütungspläne von Novartis sind darauf ausgerichtet:

- die angestrebte Stellung von Novartis als Arbeitgeber „erster Wahl“ zu untermauern;
- die Ziele der Mitarbeiter auf die langfristigen Interessen der Aktionäre abzustimmen;
- eine leistungsorientierte Unternehmenskultur zu fördern, die es Novartis ermöglicht, Leistungsträger angemessen zu entlohnen, die mit ihrem Engagement und ihrer Leistung - unter Einhaltung der „best business practices“- dazu beitragen, dass Novartis ihr Ziel erreicht, eines der weltweit führenden Unternehmen im Gesundheitsbereich zu werden; und
- vergleichbar und wettbewerbsfähig zu sein im Verhältnis zu den industriespezifischen Mitbewerbern, die auf globaler Ebene um die besten Talente konkurrieren.

Die Vergütungsgrundsätze von Novartis beruhen auf dem Prinzip der leistungsorientierten Entlohnung. Für Mitarbeiter mit überdurchschnittlichen Leistungen kann sich die Vergütung auf dem Niveau bewegen, das demjenigen des obersten Quartils einer Gruppe vergleichbarer, industriespezifischer Mitbewerber entspricht.

Im Rahmen der leistungsabhängigen, variablen Vergütungspläne legt Novartis für alle teilnehmenden Mitarbeiter zu Beginn des Beurteilungszeitraums, üblicherweise zu Jahresanfang, einen in Prozent (der jährlichen Basisvergütung) ausgedrückten Zielbonus fest. Am Ende der Beurteilungsperiode wird der Zielbonus mit einem für jeden Mitarbeiter individuellen Auszahlungsfaktor multipliziert. Die Höhe des Auszahlungsfaktors hängt von verschiedenen Kriterien ab: vom jeweiligen Vergütungsplan, von der effektiven Leistung, die ein Mitarbeiter gemessen an seinen persönlichen, zu Beginn des Beurteilungszeitraums festgesetzten Zielen erreicht hat, von der Einhaltung der „Novartis Werte und Verhaltensweisen“ sowie vom Gesamtergebnis des Konzerns oder des betreffenden Geschäftsbereichs.

Die Auszahlungsfaktoren bewegen sich in der Regel zwischen 0 und 2. Bei aussergewöhnlichen Leistungen können höhere Auszahlungsfaktoren angewendet werden. Dies erfordert allerdings die Genehmigung durch den Präsidenten und Delegierten des Verwaltungsrats sowie bei bestimmten Führungskräften die Genehmigung des Compensation Committees. Alle Vergütungspläne und die Höhe der Auszahlungen werden regelmässig einer Überprüfung unterzogen, die auf allge-

mein verfügbaren Daten und Analysen unabhängiger Berater und externer Vergütungsexperten abstellt. Die Trends und Entwicklungen im Bereich Vergütung und Corporate Governance werden laufend und sorgfältig mit externen Experten, Wirtschaftsprüfern und Beratern analysiert, überprüft und erörtert.

Performance-Management-Prozess

Jeder Mitarbeitende von Novartis nimmt an einem formellen Prozess zur Beurteilung der Leistung teil. Dies fördert eine Unternehmenskultur, die nach ständiger Verbesserung strebt, unterstützt die Mitarbeitenden bei der Erreichung ihres Entwicklungspotenzials und stärkt die Leistungskraft des gesamten Unternehmens. Dies ist ein Kernprozess zur Leistungssteigerung der Einzelnen, der Teams und des gesamten Geschäfts.

Für jeden Beurteilungszeitraum vereinbaren die Mitarbeitenden und ihre direkten Vorgesetzten gemeinsam die Leistungs- und die Geschäftsziele. Diese Ziele sind auf die übergeordneten Geschäftsziele des Konzerns, der Divisionen oder der Geschäftsbereiche ausgerichtet.

Jedes Jahr werden zwei Leistungsbeurteilungen durchgeführt, jeweils eine zur Mitte und zum Ende des Jahres. Dabei finden formelle Gespräche zwischen den Mitarbeitenden und ihren Linienvorgesetzten statt, bei denen die Leistungen aller Mitarbeitenden an den zu Jahresbeginn definierten Geschäftszielen sowie den konzernweiten „Novartis Werten und Verhaltensweisen“ gemessen und beurteilt werden. Anhand der Leistungsbeurteilung zum Jahresende legen die Linienvorgesetzten und die nächsthöheren Linienvorgesetzten die Leistungsprämien der beurteilten Mitarbeitenden sowie die Zielvergütung für das Folgejahr fest.

Aktienbesitz

Der Verwaltungsrat von Novartis hat eine Weisung zum Aktienbesitz eingeführt, um die Mitarbeiterbeteiligung unter den Führungsverantwortlichen und Verwaltungsräten von Novartis zu gewährleisten. Gemäss dieser Weisung muss eine Gruppe von rund 25 Führungskräften in Schlüsselpositionen Novartis Aktien oder Aktienoptionen mindestens in Höhe eines bestimmten Mehrfachen ihrer jährlichen Basisvergütung halten. Auch die nicht geschäftsführenden Mitglieder des Verwaltungsrats müssen eine Mindestanzahl von Aktien halten. Genauere Informationen dazu stehen in den Kapiteln „Wertpapierbesitz der Mitglieder der Geschäftsleitung“ und „Wertpapierbesitz der nicht geschäftsführenden Mitglieder des Verwaltungsrats“ zur Verfügung.

Herkunft der gewährten Aktien

Novartis hat am Markt zurückgekauft Aktien verwendet, um ihren Verpflichtungen aus den Aktien-Vergütungsplänen nachzukommen.

Vergütung der Mitarbeitenden von Novartis

Die Saläre bei Novartis sind konkurrenzfähig und berücksichtigen die Entlohnungsniveaus vergleichbarer Funktionen in der entsprechenden Gruppe ausgewählter, industriespezifischer Mitbewerber.

Dabei werden die Vergleichsunternehmen in Abhängigkeit von der jeweiligen Position ausgewählt. Für pharmaspezifische Funktionen wird eine Gruppe von Vergleichsunternehmen aus der Branche herangezogen, die aus Abbott Laboratories, Amgen, AstraZeneca, Bristol-Myers Squibb, Eli Lilly, GlaxoSmithKline, Johnson & Johnson, Merck, Pfizer, Roche, Sanofi-Aventis, Schering-Plough und Wyeth besteht. Für andere Funktionen betrachtet Novartis eine breitere Gruppe von Vergleichsunternehmen aus verschiedenen Branchen, wie den schnell wachsenden Konsumgütersektor oder den Industriesektor allgemein. Die dabei gewonnenen Informationen werden wenn nötig angepasst, um die Grösse und den Umfang des entsprechenden Geschäfts und die spezifischen Anforderungen an die jeweilige Position widerzuspiegeln. Die Vergleichsdaten stammen aus verschiedenen Quellen und von verschiedenen Anbietern, je nach Land und Verfügbarkeit der Daten.

Das Compensation Committee analysiert Vergütungsinformationen aus verschiedenen externen Quellen und informiert sich über Entwicklung und Best Practices auf dem Gebiet der Vergütung. Im Jahr 2007 ernannte das Committee Pearl Meyer & Partners zum externen Vergütungsberater. Pearl Meyer & Partners berichtet direkt an das Committee und erbringt für Novartis keine anderen Dienstleistungen.

Solange ein Mitarbeitender seine Leistungsziele erreicht, entspricht seine Gesamtvergütung in der Regel dem mittleren Vergütungsniveau der relevanten Vergleichsunternehmen. Sollte ein Mitarbeitender seine Leistungsziele übertreffen oder nicht erreichen, wird seine Gesamtvergütung ggf. nach oben oder unten angepasst.

Die Gesamtvergütung bei Novartis besteht aus einer festen jährlichen Basisvergütung und variablen Vergütungskomponenten, die nachfolgend beschrieben sind.

Basisvergütung

Mit der Basisvergütung erhält jeder Mitarbeitende ein Grundgehalt, das nicht von seiner jährlichen Performance oder derjenigen des Konzerns abhängig ist. Die Höhe des Gehalts richtet sich nach dem Stellenprofil, der Marktsituation und den Fähigkeiten des Mitarbeitenden. Die Gehaltsentwicklung hängt von der individuellen Leistung des Mitarbeitenden ab.

Variable Vergütung

Novartis verfügt über drei variable Vergütungspläne: einen Jahresbonusplan, einen Novartis Aktienoptionsplan „Select“ und einen langfristigen Performance-Plan.

Im Rahmen des Novartis Aktienoptionsplans „Select“ und des langfristigen Performance-Plans müssen sämtliche Zuteilungen in Novartis Aktien erfolgen. Ausgenommen sind die USA, wo Zuteilungen des langfristigen Performance-Plans im Rahmen des „Deferred Compensation Plans“ auch in bar erfolgen können.

Jährliche Bonuspläne

Die meisten Mitarbeitenden nehmen an einem jährlichen Bonusplan teil. Im Rahmen dieses Planes wird eine jährliche Leistungsprämie ausgerichtet, die von der persönlichen Leistungsbeurteilung sowie von der Performance des Konzerns oder des Geschäftsbereichs abhängig ist. Zeigt die persönliche Leistungsbeurteilung, dass der Mitarbeiter die Mindestvorgaben unterschreitet, entfällt die Prämie.

Mitarbeitende in bestimmten Ländern sowie wichtige Führungskräfte in aller Welt werden ermutigt, ihre jährliche Leistungsprämie statt in bar vollständig oder teilweise in Form von Novartis Aktien zu beziehen. Novartis bietet hierfür mehrere Aktiensparpläne an. Den Teilnehmern an diesen Aktiensparplänen gewährt Novartis nach Ablauf der Sperrfrist zusätzliche Aktien. Grundsätzlich können teilnehmende Mitarbeitende in einem Jahr nur an einem der Aktiensparpläne teilnehmen.

- Aktien, die in den schweizerischen Aktiensparplan (Employee Share Ownership Plan, ESOP) investiert werden, haben eine dreijährige Sperrfrist, an deren Ende für zwei gehaltene eine zusätzliche Aktie gewährt wird. Der ESOP steht der in der Schweiz ungefähr 11 000 Mitarbeitenden offen. Im Jahr 2007 nahmen ungefähr 5 700 Mitarbeitende daran teil.
- In Grossbritannien können die Mitarbeitenden bis zu 5% ihres Monatsgehalts bis zu einem Maximum von GBP 125 in Aktien investieren. Zudem erhalten sie die Möglichkeit, ihren Nettobonus ganz oder teilweise in Aktien zu beziehen. Für zwei in den Plan investierte Aktien wird eine zusätzliche Aktie gewährt, die einer dreijährigen Sperrfrist unterliegt. Im Jahr 2007 nahmen ungefähr 1 500 Mitarbeitende in Grossbritannien an diesem Plan teil.
- Ungefähr 25 Führungskräften weltweit wird die Möglichkeit geboten, an einem fünfjährigen Aktiensparplan (Leveraged Share Savings Plan, LSSP) teilzunehmen, der Teil der Leistungsvergütung für das Jahr 2007 bildet. Die in diesen Plan investierten Aktien bleiben für fünf Jahre gesperrt. Nach Ablauf der Fünfjahresfrist gewährt Novartis für jede in den Plan investierte Aktie eine zusätzliche Aktie.

Verlässt ein Mitarbeitender Novartis vor Ablauf der Sperrfrist aus einem anderen Grund als Pensionierung, Tod oder Berufsunfähigkeit werden in der Regel unter keinem dieser Pläne zusätzliche Aktien gewährt.

Novartis Aktienoptionsplan „Select“

Im Rahmen dieses Plans werden jährlich Leistungsprämien entrichtet, die von der Leistungsbeurteilung und dem Talent-Rating des Mitarbeitenden sowie von der Performance des Konzerns oder des Geschäftsbereiches abhängen. Unterschreitet die Leistungsbeurteilung die Mindestvorgaben, entfällt die Prämie.

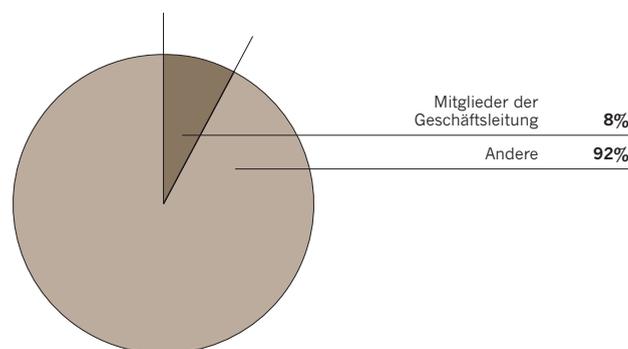
Die Teilnehmenden an diesem Plan haben die Wahl, den Gegenwart der zugeteilten Leistungsprämie in Form von Aktien, Aktienoptionen oder einer Kombination davon zu erhalten. Die Optionen sind handelbar, weisen eine Ausübungsfrist von zehn Jahren sowie ein Bezugsverhältnis von 1:1 (eine Aktie pro Option) auf. Der Ausübungspreis entspricht dem Marktpreis der zugrunde liegenden Aktie zum im Voraus festgelegten Zeitpunkt der Zuteilung.

Wird die Select-Prämie von Mitarbeitenden von Novartis in Nordamerika ganz (oder teilweise) in handelbaren Aktienoptionen auf American Depository Shares bezogen, so wird die resultierende Anzahl an Aktienoptionen berechnet, indem die entsprechende Select-Prämie durch einen Wert, der 95% des IFRS-Optionswerts auf American Depository Shares beträgt, dividiert wird. Für Mitarbeitende in anderen Ländern beträgt der Divisor 90% des IFRS-Optionswerts auf Novartis Aktien.

In der Schweiz beträgt die Sperrfrist für die Aktien und Aktienoptionen zwei Jahre, in den anderen Ländern drei Jahre. Verlässt ein Teilnehmer Novartis, verfallen die Aktien oder Optionen, für welche die Sperrfrist noch nicht abgelaufen ist. Das Compensation Committee kann Ausnahmen (z. B. bei Reorganisationen, Ausgliederungen usw.) beschliessen.

Für ihre Leistungen im Jahr 2007 erhielten im Rahmen des Novartis Aktienoptionsplans „Select“ 10 278 Teilnehmer insgesamt 20,4 Millionen handelbare Aktienoptionen und 3 096 069 gesperrte Aktien. Dies entspricht einer Beteiligungsrate von rund 10% aller Mitarbeitenden weltweit. Rund 8% der gesamten Leistungsprämien unter diesem Plan wurden der Geschäftsleitung zugeteilt.

Per 31. Dezember 2007 waren insgesamt 63,3 Millionen Mitarbeiteraktienoptionen ausstehend, mit einem Bezugsrecht für die gleiche Anzahl von Aktien. Dies entspricht 2,6% der Gesamtzahl der ausstehenden Novartis Aktien abzüglich der durch den Konzern gehaltenen eigenen Aktien.



Langfristiger Performance-Plan

Der langfristige Performance-Plan von Novartis belohnt Führungsverantwortliche, die Schlüsselpositionen innehaben und für den langfristigen Erfolg von Novartis entscheidend sind.

Die Performance unter diesem Plan wird in Relation zu den Jahreszielen für die ökonomische Wertsteigerung (Economic Value Added, EVA, gemäss Definition im Novartis Accounting Manual) gemessen. Konkrete Zuteilungen sind abhängig von der Gesamtpformance des Konzerns über einen Zeitraum von drei Jahren.

Wenn die effektive Performance des Konzerns im Beurteilungszeitraum die im Voraus festgelegten Ziele nicht erreicht oder der Teilnehmer das Unternehmen während dieser Zeit aus einem anderen Grund als Pensionierung, Tod oder Berufsunfähigkeit verlässt, entfällt in der Regel die Aktienzuteilung.

Im Jahr 2005 hat das Compensation Committee den langfristigen Performance-Plan überarbeitet. Als entscheidendes Kriterium gilt nun die Gesamtpformance des Konzerns (EVA) – und nicht die der Divisionen oder Geschäftsbereiche – über einen Beurteilungszeitraum von drei Jahren. Vorausgesetzt, die Ziele werden erreicht, erfolgt die erste Aktienzuteilung unter dem geänderten Plan im Januar 2009. Sie basiert auf der Erreichung des EVA-Ziels durch den Konzern im Beurteilungszeitraum 2006 bis 2008.

Für die per 31. Dezember 2007 endende Beurteilungsperiode erhielten rund 125 Führungskräfte Leistungsvergütungen in Form von Aktien. Soweit solche Leistungsvergütungen an Mitglieder der Geschäftsleitung ausgerichtet wurden, sind sie in der nachstehenden Tabelle „Vergütung der Mitglieder der Geschäftsleitung für das Jahr 2007“ enthalten.

Für den Beurteilungszeitraum 2007 bis 2009 erhielten rund 125 Führungskräfte und für den Beurteilungszeitraum 2008 bis 2010 rund 120 Führungskräfte eine Leistungsvergütung in Form von Novartis Aktien. Die Zuteilung hängt von der Erreichung des EVA-Ziels durch den Konzern ab. Die konkreten Zuteilungen erfolgen bei Erreichung des Ziels im Januar 2010, respektive im Januar 2011.

Spezielle Aktienzuteilungen

Neben den oben beschriebenen festen und variablen Vergütungskomponenten können ausgewählten Mitarbeitenden des Konzerns zusätzlich gesperrte oder nicht gesperrte Aktien als Sonderprämien oder jährliche Leistungsprämien zugeteilt werden. Diese besonderen Aktienzuteilungen bieten die nötige Flexibilität, um aussergewöhnliche Leistungen einzelner Mitarbeitender zu belohnen und wichtige Leistungsträger an das Unternehmen zu binden.

Gesperrte Aktien unterliegen im Allgemeinen einer Sperrfrist von fünf Jahren. Verlässt ein Mitarbeitender Novartis aus einem anderen Grund als Pensionierung, Tod oder Berufsunfähigkeit, verfallen in der Regel alle gesperrten Aktien. Im Jahr 2007 wurden rund 360 Mitarbeitenden auf verschiedenen Ebenen des Unternehmens gesperrte Aktien zugeteilt.

Verträge mit den Mitgliedern der Geschäftsleitung

Im Jahr 2007 hat Novartis in Übereinstimmung mit der Entwicklung von Best Practices im Bereich der Corporate Governance festgelegt, dass neue Arbeitsverträge mit den Mitgliedern der Geschäftsleitung bestimmte Klauseln nicht mehr enthalten sollen. Die Verträge sollen insbesondere:

- keine ungewöhnlich langen Kündigungsfristen,
- keine Kontrollwechselklausel und
- keine Abgangsentschädigungen vorsehen.

Novartis beabsichtigt, auch die bestehenden Verträge mit den Mitgliedern der Geschäftsleitung entsprechend anzupassen. Eine Anzahl Verträge ist kürzlich in diesem Sinn geändert worden. Im Bestreben, auch die verbleibenden Verträge anzupassen, hat Novartis Änderungskündigungen ausgesprochen, soweit die Verträge eine Kündigungsfrist von 36 Monaten vorsehen (insgesamt drei Fälle) oder eine Kontrollwechselklausel enthalten (betrifft zwei der genannten drei Fälle, bei denen sich die Kündigungsfrist von 36 Monaten nach einem Kontrollwechsel um weitere 24 Monate verlängert).

Der Arbeitsvertrag des Präsidenten und Delegierten des Verwaltungsrats sieht entweder eine Abfindungszahlung in Höhe von USD 53 Millionen (basierend auf dem Jahresendkurs von CHF 1,135 = USD 1,00) oder eine Zahlung im Falle eines Kontrollwechsels in Höhe von USD 132 Millionen (basierend auf dem Jahresendkurs von CHF 1,135 = USD 1,00) vor. Dieser Vertrag läuft zum Zeitpunkt der Generalversammlung im Jahr 2009 aus. Der Lead Director hat im Auftrag der unabhängigen Verwaltungsräte bereits Gespräche mit Daniel Vasella im Hinblick auf einen neuen Vertrag aufgenommen.

Vergütung der Mitglieder der Geschäftsleitung

Grundsätze

Die vorstehend beschriebenen Richtlinien zur Entlohnung, der Performance-Management-Prozess und die Vergütungspläne gelten auch für die Mitglieder der Geschäftsleitung und den Präsidenten und Delegierten des Verwaltungsrats.

Die Höhe der Vergütung beruht auf der Beurteilung der individuellen Leistung der Mitglieder der Geschäftsleitung und der Performance ihres Geschäftsbereiches oder ihrer Funktion. Dabei berücksichtigt das Compensation Committee das Erreichen kurz- und langfristiger Ziele, inklusive Umsatzwachstum, Schaffung von wirtschaftlichen Werten (operatives Ergebnis, Reingewinn, Gewinn pro Aktie und wirtschaftlicher Mehrwert) und Marktanteilsgewinne sowie den laufenden Einsatz zur Optimierung der organisatorischen Effizienz und der Produktivität.

Vergütung des Präsidenten und Delegierten des Verwaltungsrats

Allgemeiner Prozess

Der Präsident und Delegierte des Verwaltungsrats legt dem Verwaltungsrat seine individuellen Ziele und Visionen für das kommende Geschäftsjahr vor. Diese Vorschläge werden vom Verwaltungsrat geprüft und diskutiert und nach etwaigen Anpassungen genehmigt. Der Verwaltungsrat stellt insbesondere sicher, dass die Ziele des Präsidenten und Delegierten des Verwaltungsrats mit den Zielen des Unternehmens, eine nachhaltige, langfristige Performance zu gewährleisten, im Einklang stehen. Er wacht darüber, dass kurzfristige finanzielle Ziele mit den langfristigen Interessen des Konzerns und der Aktionäre übereinstimmen.

Zum Jahresende bereitet der Präsident und Delegierte des Verwaltungsrats eine Selbstbeurteilung vor, die er mit dem Lead Director und dem Verwaltungsrat bespricht. Der Lead Director trifft sich auch einzeln mit allen Mitgliedern des Verwaltungsrats, um die Performance des Präsidenten und Delegierten des Verwaltungsrats zu diskutieren.

Der Verwaltungsrat genehmigt im Januar die geprüften Finanzergebnisse des Konzerns und beurteilt die Leistungen im Lichte der für das vergangene Jahr gesetzten Finanzziele. Er vergleicht das Konzernergebnis mit den Resultaten anderer Unternehmen der Branche und berücksichtigt dabei Kennzahlen und Branchentrends.

In einer geschlossenen Sitzung besprechen nur die unabhängigen, nicht geschäftsführenden Mitglieder des Verwaltungsrats die Gesamtleistung des Präsidenten und Delegierten des Verwaltungsrats und teilen ihm im Anschluss ihre Beurteilung mit.

Danach beschliesst das Compensation Committee das Gesamtvergütungspaket für das vergangene Jahr und legt die Zielvergütung (feste und variable Vergütung sowie spezielle Aktienzuteilungen) für das kommende Jahr fest. Dabei berücksichtigt das Compensation Committee alle relevanten Faktoren, einschliesslich der verfügbaren Informationen über die Vergütung in den Vergleichsunternehmen.

Die Ziele für die variable Vergütung des Präsidenten und Delegierten des Verwaltungsrats

Die Messgrössen für die kurzfristigen finanziellen Ziele sind in der Regel: Umsatzwachstum, operatives Ergebnis und Reingewinn, Gewinn pro Aktie und Marktanteil. Das langfristige Finanzziel ist die ökonomische Wertsteigerung (Economic Value Added, EVA, gemäss Definition im Novartis Accounting Manual). Das Compensation Committee bewertet die Leistung des Präsidenten und Delegierten des Verwaltungsrates in Relation zu den Kriterien, die für die kurz- und langfristigen Ziele festgelegt wurden. Ausserdem werden nicht finanzielle Ziele berücksichtigt. Dazu gehören: erfolgreiche Übernahmen oder Desinvestitionen, der Abschluss von Lizenzverträgen, Leistungen im Bereich von Forschung und Entwicklung, Produkteinführungen, erfolgreiche Umsetzung von Wachstumsinitiativen und Kostensenkungsmaßnahmen und die erfolgreiche Errichtung neuer Standorte für Produktion oder Vertrieb.

Vergütung des Präsidenten und Delegierten des Verwaltungsrats im Jahr 2007

Das Compensation Committee trat am 10. Januar 2008 in einer separaten Sitzung mit den externen Beratern ohne Beisein des Präsidenten und Delegierten des Verwaltungsrats zusammen, um die Höhe der Vergütung für seine Leistungen im Jahr 2007 festzulegen.

Das Compensation Committee legte seiner Entscheidung die vom Präsidenten und Delegierten des Verwaltungsrats durchgeführte Selbstbeurteilung zu Grunde und verglich seine Leistungen mit den finanziellen und nicht finanziellen Zielvorgaben des Verwaltungsrates und berücksichtigte die vom Lead Director von allen unabhängigen Verwaltungsratsmitgliedern eingeholten Meinungen. Die Ergebnisse wurden quantitativ und qualitativ beurteilt. Dabei hat das Compensation Committee, von der Überzeugung geleitet, dass neben den rechnerischen Messgrössen gutes Urteilsvermögen bei der Bewertung der Leistung eines Geschäftsleitungsmitglieds eine Rolle spielen muss, auch sein Ermessen einfließen lassen.

Im Rahmen seiner Beurteilung ist das Compensation Committee zum Schluss gekommen, dass der Präsident und Delegierte des Verwaltungsrats alle finanziellen und nicht finanziellen Ziele, mit Ausnahme gewisser Ziele aus dem Bereich der Division Pharmaceuticals, erreicht oder übertroffen hat.

Trotz deutlicher Rückschläge auf dem US-amerikanischen Markt als dem grössten Markt wuchs die Division Pharmaceuticals dynamisch und hat ihre finanziellen Ziele in allen anderen Regionen erreicht oder übertroffen. In der klinischen Entwicklung wurde das Portfolio auf 140 Projekte erweitert, mehr als je zuvor. Ausserdem erhielt die Division Pharmaceuticals für 15 von 17 eingereichten Zulassungsanträgen von den zuständigen Behörden eine positive Entscheidung; die beiden Ausnahmen waren *Galvus* und *Prexige* in den USA.

Das Compensation Committee begrüsst insbesondere auch das erhebliche Wachstum in allen anderen Divisionen (Sandoz, Vaccines and Diagnostics und Consumer Health), die alle ihre finanziellen Ziele übertrafen. Die erfolgreiche Veräusserung von Gerber und Medical Nutrition machte Novartis zu einem reinen Gesundheitsunternehmen und stärkte gleichzeitig die Finanzkraft. Darüber hinaus nahm das Compensation Committee positiv zur Kenntnis, dass eine sehr hohe Quote (über 95%) von Leistungsträgern und Mitarbeitenden mit hohem Potenzial bei Novartis verbleibt.

Die dem Präsidenten und Delegierten des Verwaltungsrats im Jahr 2007 vom Compensation Committee gewährte Vergütung ist in der nachstehenden Tabelle detailliert aufgeführt. Verglichen mit der im Jahr 2006 gewährten Vergütung fiel sie um 31% (ohne die zusätzlichen Aktien, die im Rahmen des Aktiensparplans nach Ablauf der Sperrfrist gewährt werden) bzw. um 33% (unter Einschluss der zusätzlichen Aktien, die nach Ablauf der Sperrfrist gewährt werden) geringer aus.

Vergütung der übrigen Mitglieder der Geschäftsleitung

Allgemeiner Prozess

Der Verwaltungsrat trifft im Januar mit dem Präsidenten und Delegierten des Verwaltungsrats zusammen, um die Leistungen der anderen

Mitglieder der Geschäftsleitung im vergangenen Jahr zu besprechen. Dabei berücksichtigen sie die geprüften Finanzergebnisse des Konzerns und inwiefern jeder Einzelne seine finanziellen und nicht finanziellen Ziele erreicht hat.

Im Rahmen einer separaten Sitzung, an der auch der Präsident und Delegierte des Verwaltungsrats teilnimmt, entscheidet das Compensation Committee auf dessen Empfehlung über die leistungsabhängige Vergütung der Mitglieder der Geschäftsleitung und anderer wichtiger Führungskräfte für das vorhergehende Jahr. An derselben Sitzung legt das Compensation Committee auch die Zielvergütungen für diese Führungskräfte für das kommende Jahr fest.

Neben der Beurteilung der Jahresperformance der einzelnen Geschäftsleitungsmitglieder führt der Verwaltungsrat im Juni auch eine Beurteilung der Halbjahresperformance durch. Gleichzeitig bewertet der Verwaltungsrat die Performance der einzelnen Geschäftsbereiche von Novartis auf Halbjahresbasis.

Zu jeder Zeit können im Laufe eines Jahres spezielle Zuteilungen von gesperrten Aktien als Anerkennung für besondere Leistungen oder zum Ziele der Mitarbeiterbindung vorgenommen werden.

Vergütung der übrigen Mitglieder der Geschäftsleitung im Jahr 2007

An seiner Sitzung vom 10. Januar 2008 entschied das Compensation Committee anhand der oben beschriebenen Grundsätze über die Höhe der leistungsabhängigen Vergütung für die übrigen Mitglieder der Geschäftsleitung für das Jahr 2007. Die Entscheidung über die Vergütung der einzelnen Mitglieder der Geschäftsleitung erfolgte jeweils in Relation zur Erreichung der finanziellen und nicht finanziellen Ziele, die zu Beginn des Jahres festgelegt worden sind.

Grundsätze für die Offenlegung der Vergütung der Mitglieder der Geschäftsleitung

Die nachstehende Tabelle zeigt die den Mitgliedern der Geschäftsleitung im Jahr 2007 gewährte Vergütung. Die folgenden Abschnitte beschreiben die den Angaben in der Tabelle zugrunde liegenden Prinzipien.

Übereinstimmung von Berichts- und Leistungsperiode

Die in der Tabelle ausgewiesene Vergütung bezieht sich auf die Leistungen im vergangenen Jahr, d.h. alle Vergütungen, die für Leistungen im Jahr 2007 gewährt werden, sind in voller Höhe enthalten.

Bewertungsgrundsätze

Die im Rahmen der Vergütungspläne zugeteilten Aktien und Aktienoptionen unterliegen im Allgemeinen einer Sperrfrist¹. Zudem können Mitarbeitende in der Schweiz, einschliesslich Mitglieder der Geschäftsleitung, Aktien, die sie im Rahmen eines Vergütungsprogramms erhalten, für die Dauer von bis zu zehn Jahren unwiderruflich blockieren².

Das Compensation Committee ist der Überzeugung, dass derartige Einschränkungen den Wert der Aktien und Aktienoptionen beeinflussen.

Die Eidgenössische Steuerverwaltung legt in ihrem Kreisschreiben Nr. 5 eine Methode fest, nach welcher der Wert gesperrter oder blockier-

ter Aktien unter Berücksichtigung eines Abschlags für jedes Jahr, während dem sie gesperrt oder blockiert sind, bewertet werden. Auch entspricht es einer ständigen Praxis der Eidgenössischen Steuerverwaltung bei der Bewertung von Aktienoptionen ein Bewertungsmodell zu verwenden (betr. Novartis Optionen seit 1997), das auf der Black-Scholes-Methode basiert und die von Novartis getroffenen Annahmen zu den zukünftigen Dividenden reflektiert.

Nach Überzeugung des Compensation Committee handelt es sich unter schweizerischem Recht hierbei um die richtige Methode zur Darstellung des Werts von Aktien und Aktienoptionen, die den Führungskräften zugeteilt werden, da diese Methode, anders als IFRS, berücksichtigt, dass die Führungskräfte erst nach Ablauf der geltenden Sperrfristen wirklich über die Aktien oder Aktienoptionen verfügen können. Die Details zur Bestimmung des Werts der Aktien und Aktienoptionen, die für das Jahr 2007 gewährt wurden, werden in Fussnote 9 der nachstehenden Tabelle erklärt.

Erläuterung 28 im Anhang zur Novartis Konzernrechnung für das Jahr 2007 enthält weitere Einzelheiten zur Vergütung von Geschäftsleitung und Verwaltungsrat nach IFRS.

Darlehen und andere Zahlungen an Mitglieder der Geschäftsleitung

Darlehen an Mitglieder der Geschäftsleitung

Im Geschäftsjahr 2007 wurden keine Darlehen an gegenwärtige oder ehemalige Mitglieder der Geschäftsleitung gewährt. Am 31. Dezember 2007 bestanden keine solchen Darlehen.

Andere Zahlungen an Mitglieder der Geschäftsleitung

Im Geschäftsjahr 2007 erfolgte keine Zahlung (und kein Verzicht auf entsprechende Ansprüche) an gegenwärtige Mitglieder der Geschäftsleitung oder ihnen „nahe stehende Personen“³, ausgenommen die in der nachstehenden Übersichtstabelle zur Vergütung aufgeführten Zahlungen.

Zahlungen an ehemalige Mitglieder der Geschäftsleitung

Im Geschäftsjahr 2007 erfolgten keine Zahlung (und kein Verzicht auf entsprechende Ansprüche) an ehemalige Mitglieder der Geschäftsleitung oder ihnen „nahe stehende Personen“³.

¹ Der Begriff „Sperrfrist“ bezeichnet bei einem auf Aktien basierendem Vergütungsprogramm die Wartezeit, die vergehen muss, bevor der Mitarbeitende einen unwiderruflichen Anspruch auf die besagten Aktien oder Aktienoptionen hat. Verlässt ein Teilnehmer während der Sperrfrist aus einem anderen Grund als Pensionierung, Tod oder Berufsunfähigkeit das Unternehmen, verfallen in der Regel alle gesperrten Aktien und Aktienoptionen.

² Der Begriff „blockieren“ bezeichnet die Möglichkeit der Mitarbeitenden in der Schweiz, für einen Zeitraum von bis zu zehn Jahren ab Datum der Zuteilung freiwillig, jedoch unwiderruflich, während des gewählten Zeitraumes darauf zu verzichten, über die ihnen zugeteilten Aktien oder Optionen zu verfügen. Novartis ermutigt ihre Mitarbeitenden dazu, die ihnen zugeteilten Aktien zu blockieren, um dadurch die Interessen der Mitarbeitenden und der Aktionäre in Einklang zu bringen.

³ „Nahe stehende Personen“ sind (i) Ehepartner, (ii) Kinder unter 18 Jahren, (iii) den Geschäftsleitungsmitgliedern gehörende oder von ihnen kontrollierte Gesellschaften oder (iv) juristische oder natürliche Personen, die treuhänderisch für sie handeln.

VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DER GESCHÄFTSLEITUNG FÜR DAS JAHR 2007¹

Name	Währung	Basisvergütung		Variable Vergütung				Andere Vergütung			Total	Total	
		in bar (Betrag)	Bonus		Aktienoptionsplan "Select"		Langfristiger Performance-Plan (Anzahl) ⁵	Spezielle Aktienzuteilungen (Anzahl) ⁶	Pensionsaufwendungen (Betrag) ⁷	Sonderzulagen (Betrag) ⁸	(Betrag) ⁹	Zukünftige zusätzliche Aktien gemäss LSSP ¹⁰ (Anzahl)	Zukünftiger zusätzlicher Aktien gemäss LSSP ^{11,12} (Anzahl)
			in bar (Betrag)	Aktien (Anzahl) ²	Aktien (Anzahl) ³	Optionen (Anzahl) ⁴							
Daniel Vasella (Präsident und Delegierter des Verwaltungsrats)	CHF	3 000 000	0	70 258	0	1 290 631	45 300	53 996	150 970	166 630	14 524 233	70 258	17 037 002
Urs Bärlocher (per 31. August 2007 ausgeschieden)	CHF	560 000	0	9 444	18 887	0	5 766	0	61 292	0	1 835 054	0	1 835 054
Raymund Breu	CHF	1 098 504	0	17 221	0	421 798	8 329	0	98 361	0	3 747 235	17 221	4 207 486
Jürgen Brokatzky-Geiger	CHF	630 920	0	8 903	0	109 016	4 783	0	185 628	12 823	1 984 822	8 903	2 410 938
Paul Choffat (per 11. Mai 2007 ausgeschieden)	CHF	298 392	273 333	0	0	0	0	14 307	60 393	2 594 732	4 226 909	0	4 226 909
Thomas Ebeling	CHF	1 130 004	440 800	0	17 203	105 335	12 798	0	153 115	98 339	3 665 933	0	3 665 933
Mark C. Fishman ¹³	USD	925 000	15 458	13 372	34 097	184 870	8 763	0	160 834	106 509	4 689 956	13 372	5 269 114
Joseph Jimenez (Aufnahme per 16. April 2007)	CHF	587 503	246 750	3 853	0	157 266	4 531	0	193 907	348 226	2 414 659	3 853	2 599 072
Jörg Reinhardt	CHF	915 004	0	17 237	57 456	0	6 947	10 000	166 206	29 522	5 080 767	17 237	5 697 247
Andreas Rummelt	CHF	906 674	0	14 066	46 886	0	6 871	0	169 552	10 257	4 872 511	14 066	5 545 738
Thomas Wellauer	CHF	616 670	0	8 712	0	106 693	4 682	0	167 864	8 880	1 848 447	8 712	2 265 421
Total		10 853 488	979 430	163 066	174 529	2 375 609	108 770	78 303	1 600 256	3 397 199	49 827 590	153 622	55 812 695

¹ Umfasst nicht die Erstattung von Reise- und anderen notwendigen Geschäftskosten, die bei der Erfüllung ihrer Aufgaben entstanden sind, da diese nicht als Vergütung betrachtet werden.

² Die Teilnehmer haben sich dazu entschieden, den Wert ihrer Prämien anstelle einer Barauszahlung ganz oder teilweise in den fünfjährigen Aktiensparplan (Leveraged Share Savings Plan, LSSP) oder (falls berechtigt) in den dreijährigen schweizerischen Aktiensparplan (Employee Share Ownership Plan, ESOP) zu investieren. Daniel Vasella, Raymund Breu und Jörg Reinhardt haben die fünfjährige Sperrfrist dieser Aktien freiwillig und unwiderruflich auf zehn Jahre verlängert; Urs Bärlocher hat seine Bonusvergütung in Form von nicht gesperrten Aktien für zehn Jahre blockiert.

³ Thomas Ebeling hat diese Aktien (einschliesslich der zweijährigen Sperrfrist) für zehn Jahre und Jörg Reinhardt für fünf Jahre freiwillig und unwiderruflich blockiert; Urs Bärlocher hat seine „Select“-Aktienvergütung für zehn Jahre blockiert.

⁴ Die den Mitarbeitenden von Novartis zugeteilten Aktienoptionen sind handelbar. Die im Rahmen des Novartis Aktienoptionsplans „Select“ ausserhalb von Nordamerika zugeteilten Aktienoptionen laufen am 10. Januar 2018 aus, haben eine zweijährige Sperrfrist in der Schweiz (drei Jahre in anderen Ländern) und einen Ausübungspreis von CHF 64.05 pro Aktie (der dem Schlusskurs der Novartis Aktie am 11. Januar 2008, dem Zuteilungstag, entspricht). An Teilnehmer in Nordamerika gewährte Optionen auf ADS laufen am 10. Januar 2018 aus, haben eine dreijährige Sperrfrist und einen Ausübungspreis von USD 57.96 pro ADS (der dem Schlusskurs der Novartis ADS am Zuteilungstag, dem 11. Januar 2008, entspricht).

⁵ Diese wurden im Rahmen des langfristigen Performance-Plans und basierend auf der Erreichung des EVA-Ziels (Economic Value Added) für die am 31. Dezember 2007 endende Leistungsperiode zugeteilt. Daniel Vasella, Urs Bärlocher, Raymund Breu und Jörg Reinhardt haben diese Aktien freiwillig und unwiderruflich für zehn Jahre, Thomas Wellauer für fünf Jahre und Joseph Jimenez für drei Jahre blockiert.

⁶ Besteht aus nicht gesperrten Aktienzuteilungen an Daniel Vasella und Paul Choffat, und einer gesperrten Aktienzuteilung an Jörg Reinhardt mit einer fünfjährigen Sperrfrist. Daniel Vasella und Jörg Reinhardt haben diese Aktien freiwillig und unwiderruflich für zehn Jahre blockiert.

⁷ Aufwand für Pensionszahlungen und Gesundheitsvorsorgeleistungen nach der Pensionierung, deren Anspruch 2007 erworben wurde, sowie Arbeitgeberbeiträge zu Beitragsprimat-Plänen im Jahr 2007.

⁸ Einschliesslich während des Jahres gezahlter Nebenleistungen und anderer Vergütungen; nicht enthalten sind Steuerausgleichszahlungen an Jörg Reinhardt zum Ausgleich seiner zusätzlichen Aufwendungen als entsandter internationaler Mitarbeiter.

⁹ Der Wert der zugeteilten Aktien wird um 6% pro Jahr reduziert, entsprechend der Länge der kombinierten Sperr- und Blockierungsfrist. Beispielsweise beläuft sich der Steuerwert einer Aktienzuteilung mit einer zweijährigen Sperr-/Blockierungsfrist entsprechend der oben beschrie-

benen Berechnungsmethode auf 89% des Marktwerts am Zuteilungstag. Der Steuerwert einer Aktienzuteilung mit einer kombinierten Sperr-/Blockierungsfrist von zehn Jahren beläuft sich auf 55,839% des Marktwerts zum Zeitpunkt der Zuteilung. Der Schlusskurs der Aktie am Zuteilungstag (11. Januar 2008) betrug CHF 64.05 pro Novartis Aktie und USD 57.96 pro ADS. Der Wert der gewährten Aktienoptionen wird gemäss den Bewertungsgrundsätzen eines Entscheides der Eidgenössischen Steuerverwaltung angegeben, welcher auf den Grundsätzen des oben angeführten Kreisschreiben Nr. 5 basiert. Nach dieser Methode haben die im Rahmen des Aktienoptionsplans „Select“ zugeteilten handelbaren Aktienoptionen mit einer Sperrfrist von zwei Jahren am Zuteilungstag einen Wert von CHF 3.88 pro Option. Entsprechend beträgt der Wert der Optionen auf ADS mit einer Sperrfrist von drei Jahren USD 3.98 pro Option.

¹⁰ Aktien, die dem Mitarbeitenden in der Zukunft zugeteilt werden, wenn er im Konzern bleibt. Die Mitglieder der Geschäftsleitung wurden dazu aufgefordert, ihre Leistungsprämien für 2007 in den Aktiensparplan zu investieren – entweder den dreijährigen schweizerischen Aktiensparplan (Swiss Employee Share Ownership Plan, ESOP) oder den fünfjährigen Aktiensparplan (Leveraged Share Savings Plan, LSSP) –, um ihre Interessen noch stärker an die der Aktionäre anzugleichen. Gemäss den Regeln des Plans erhalten die Teilnehmenden nach Ablauf der drei- bzw. der fünfjährigen Sperrfrist zusätzliche Aktien zugeteilt. Jede in den fünfjährigen LSSP-Plan investierte Aktie berechtigt den Teilnehmenden zum Bezug einer zusätzlichen Aktie. Je zwei in den dreijährigen ESOP-Plan investierte Aktien berechtigen den Teilnehmenden zum Bezug einer zusätzlichen Aktie. In der Regel werden keine zusätzlichen Aktien gewährt, wenn der Mitarbeitende vor Ablauf der Sperrfrist das Unternehmen verlässt. Raymund Breu hat diese zusätzlichen Aktien freiwillig und unwiderruflich für 15 Jahre (einschliesslich der fünfjährigen Sperrfrist) blockiert; Daniel Vasella und Jörg Reinhardt haben diese zusätzlichen Aktien freiwillig und unwiderruflich für zehn Jahre (einschliesslich der fünfjährigen Sperrfrist) blockiert.

¹¹ Der Wert der in dieser Spalte aufgeführten Aktien und Aktienoptionen wurde anhand der Bewertungsmethode berechnet, die unter Fussnote 9 beschrieben wird. Für die Wertberechnung von zusätzlich gewährten Aktien (siehe Fussnote 10) gilt: Blockiert ein Mitglied der Geschäftsleitung Aktien, die ihm in der Zukunft im Rahmen des fünfjährigen Aktiensparplans zugeteilt werden, unwiderruflich für die Dauer von zehn zusätzlichen Jahren (was zu einer Sperr-/Blockierungsfrist von 15 Jahren führt), beträgt der Wert der in der Tabelle aufgeführten zusätzlichen Aktien 41,727% des Aktienkurses am Zuteilungstag. Der Schlusskurs der Aktien am Zuteilungsdatum (11. Januar 2008) betrug CHF 64.05 pro Novartis Aktie und USD 57.96 pro ADS.

¹² Alle Beträge sind Bruttobeträge (d.h. sie schliessen die durch den Mitarbeitenden zu leistenden Sozialversicherungsbeiträge ein). Der Arbeitgeberanteil zur Sozialversicherung ist nicht enthalten.

¹³ Die USD-Beträge für Mark Fishman wurden zum Wechselkurs von CHF 1.199802 = USD 1.00 umgerechnet, was dem durchschnittlichen in der konsolidierten Konzernrechnung verwendeten Wechselkurs entspricht.

Vergütung der nicht geschäftsführenden Mitglieder des Verwaltungsrats

Grundsätze

Der Verwaltungsrat legt die Vergütung der nicht geschäftsführenden Mitglieder des Verwaltungsrats auf der Grundlage einer Empfehlung des Compensation Committee fest. Die nicht geschäftsführenden Mitglieder des Verwaltungsrates erhalten eine jährliche Vergütung, deren Höhe in Abhängigkeit von ihren Aufgaben variiert. Sie erhalten keine zusätzlichen Vergütungen für die Teilnahme an Sitzungen oder für den Vorsitz eines Committee.

Die Mitglieder des Verwaltungsrats können wählen, ob sie die jährliche Vergütung in bar, in Aktien oder in einer Kombination von beidem erhalten wollen. Verwaltungsräte erhalten keine Aktienoptionen.

Verträge mit nicht geschäftsführenden Mitgliedern des Verwaltungsrats

Ausser mit Alexandre F. Jetzer bestehen keine Dienstverträge mit den nicht geschäftsführenden Mitgliedern des Verwaltungsrats. Der Vertrag mit Alexandre F. Jetzer sieht keine Abfindungszahlung oder andere Leistungen im Falle einer Beendigung des Beratungsverhältnisses vor.

Darlehen und andere Zahlungen an nicht geschäftsführende Mitglieder der Verwaltungsrats

Darlehen an nicht geschäftsführende Mitglieder der Verwaltungsrats

Im Geschäftsjahr 2007 wurden keine Darlehen an gegenwärtige oder frühere nicht geschäftsführende Mitglieder des Verwaltungsrats gewährt. Am 31. Dezember 2007 waren keine solche Darlehen ausstehend.

Andere Zahlungen an nicht geschäftsführende Mitglieder der Verwaltungsrats

Im Jahr 2007 erfolgte keine Zahlung (und kein Verzicht auf Ansprüche) an nicht geschäftsführende Mitglieder des Verwaltungsrates oder an „ihnen nahestehende Personen“ (siehe Definition auf Seite 133) ausgenommen die in der nachfolgenden Tabelle „Vergütung der nicht geschäftsführenden Mitglieder des Verwaltungsrats im Jahre 2007“ ausgewiesenen Zahlungen.

Zahlungen an frühere nicht geschäftsführende Mitglieder der Verwaltungsrats

Im Jahr 2007 erfolgte ausser einer Zahlung von CHF 63 192 an den Ehrenpräsidenten keine Zahlung (und kein Verzicht auf Ansprüche) an frühere nicht geschäftsführende Mitglieder der Verwaltungsrats oder an „ihnen nahe stehende Personen“ (siehe Definition auf Seite 133).

Vergütung der nicht geschäftsführenden Mitglieder des Verwaltungsrats im Jahr 2007¹

	Jährliche Vergütung in bar (CHF)	Aktien (Anzahl)	Total ² CHF
Ulrich Lehner Vizepräsident, Lead Director Chairman's Committee (Mitglied) Compensation Committee (Mitglied) Audit and Compliance Committee (Vorsitzender) Corporate Governance and Nomination Committee (Mitglied)	656 250	5 405	1 050 005
Hans-Jörg Rudloff Vizepräsident Chairman's Committee (Mitglied) Compensation Committee (Vorsitzender) Audit and Compliance Committee (Mitglied) Corporate Governance and Nomination Committee	789 890	0	789 890
Peter Burckhardt Audit and Compliance Committee (Mitglied)	16 875	6 178	334 155
Srikant Datar Audit and Compliance Committee (Mitglied)	264 375	2 549	450 070
William W. George Chairman's Committee (Mitglied) Compensation Committee (Mitglied) Corporate Governance and Nomination Committee (Vorsitzender)	150 050	6 177	600 045
Alexandre F. Jetzer ³	10 396	4 805	205 858
Pierre Landolt Corporate Governance and Nomination Committee (Mitglied)	128 401	4 036	422 424
Andreas von Planta Audit and Compliance Committee (Mitglied)	323 045	2 060	435 188
Wendelin Wiedeking	112 493	3 532	369 800
Rolf M. Zinkernagel Corporate Governance and Nomination Committee (Mitglied)	423 478	3 569	641 781
Total	2 875 253	38 311	5 299 216

¹ Umfasst nicht die Rückerstattung von Reise- oder anderen notwendigen Auslagen im Zusammenhang mit dem Verwaltungsratsmandat, da dies keine Vergütung darstellt.

² Nicht geschäftsführende Mitglieder des Verwaltungsrats, die in der Schweiz steuerpflichtig sind, haben die Möglichkeit, ihre Aktien freiwillig zu blockieren. Im Jahr 2007 haben Peter Burckhardt Aktien für sechs Jahre, Alexandre F. Jetzer für zehn Jahre, Andreas von Planta für fünf Jahre und Rolf M. Zinkernagel für drei Jahre blockiert. Der Wert der in dieser Tabelle aufgeführten Aktien wurde anhand der Bewertungsmethode berechnet, die im Abschnitt „Grundsätze für die Offenlegung der Vergütung der Mitglieder der Geschäftsleitung“ beschrieben ist.

³ Zusätzlich erhielt Alexandre F. Jetzer CHF 300 000 für Beratungsdienste.

Wertpapierbesitz der Mitglieder der Geschäftsleitung

Weisung zum Aktienbesitz

Gemäss einer Weisung des Verwaltungsrats müssen die Mitglieder der Geschäftsleitung Novartis Aktien oder Aktienoptionen in mehrfacher Höhe ihres Grundgehalts halten. Dabei gilt ein Mehrfaches von fünf für den Präsidenten und Delegierten des Verwaltungsrats und von drei für die anderen Mitglieder der Geschäftsleitung. Die Mitglieder der Geschäftsleitung haben ab dem Nominierungsdatum drei Jahre Zeit, um den vorgeschriebenen minimalen Wertpapierbesitz aufzubauen. Bei einem signifikanten Rückgang des Aktienkurses kann der Verwaltungsrat nach eigenem Ermessen die Frist ausdehnen. Am 11. Januar 2008 haben alle Mitglieder der Geschäftsleitung, die wenigstens drei Jahre im Amt sind, die Weisung zum Aktienbesitz erfüllt.

Aktien- und Aktienoptionsbesitz

Per 11. Januar 2008 hielten die Mitglieder der Geschäftsleitung die in der folgenden Tabelle angegebene Anzahl an gesperrten und nicht gesperrten Novartis Aktien (ausgenommen gesperrte Aktien aus Aktiensparplänen (LSSP)) und Aktienoptionen.

Ausübungsfrist der Optionen der Mitglieder der Geschäftsleitung

Die den Mitgliedern der Geschäftsleitung im Rahmen der Vergütungspläne zugeteilten Aktienoptionen berechtigen zum Bezug je einer Aktie (1:1). Die seit 2004 zugeteilten Optionen haben folgende Ausübungsfristen:

Jahr der Zuteilung	Ausübungspreis (CHF/USD)	Sperrfrist (Jahre) (CH/US)	Ausübungsfrist (Jahre)
2008	64.05/57.96	2/3	10
2007	72.85/58.38	2/3	10
2006	71.30/54.70	2/3	10
2005	57.45/47.84	2/3	10
2004	57.45/46.09	2/3	10

Aktienoptionen im Besitz von Mitgliedern der Geschäftsleitung

	Anzahl an Optionen im Besitz ¹						Total
	2008	2007	2006	2005	2004	Übrige	
Daniel Vasella	1 290 631	802 855	0	1 387 790	103 808	0	3 585 084
Raymund Breu	421 798	479 929	416 667	496 381	324 556	0	2 139 331
Jürgen Brokatzky-Geiger	109 016	55 130	47 620	34 127	9 559	0	255 452
Thomas Ebeling	105 335	317 529	0	0	0	0	422 864
Mark C. Fishman	184 870	142 724	124 876	151 659	112 932	254 748	971 809
Joseph Jimenez	157 266	0	0	0	0	0	157 266
Jörg Reinhardt	0	158 787	105 687	0	48 933	0	313 407
Andreas Rummelt	0	0	0	0	0	0	0
Thomas Wellauer	106 693	0	0	0	0	0	106 693
Total	2 375 609	1 956 954	694 850	2 069 957	599 788	254 748	7 951 906

¹ Die für die einzelnen Jahre angegebenen Aktienoptionen wurden im Rahmen des Aktiensparplans „Select“ zugeteilt. Die Spalte „Übrige“ enthält Optionen, die 2003 oder früher zugeteilt wurden, sowie Optionen, die von den Mitgliedern der Geschäftsleitung oder ihnen „nahe stehenden Personen“ (siehe Definition auf Seite 133) am Markt gekauft wurden.

Per 11. Januar 2008 besass kein Mitglied der Geschäftsleitung alleine oder gemeinsam mit ihm „nahe stehenden Personen“ direkt oder indirekt, d.h. in Form von Aktienoptionen, 1% oder mehr der ausstehenden Aktien von Novartis.

Aktienbesitz von Mitgliedern der Geschäftsleitung

	Aktien im Besitz ¹
Daniel Vasella	2 020 319
Raymund Breu	386 527
Jürgen Brokatzky-Geiger	89 488
Thomas Ebeling	277 843
Mark C. Fishman	232 640
Joseph Jimenez	13 164
Jörg Reinhardt	355 965
Andreas Rummelt	233 257
Thomas Wellauer	33 252
Total	3 642 455

¹ Schliesst den Aktienbesitz von Personen, die den Mitgliedern der Geschäftsleitung „nahe stehen“ ein (siehe Definition auf Seite 133)

Wertpapierbesitz der nicht geschäftsführenden Mitglieder des Verwaltungsrats

Weisung zum Aktienbesitz

Die nicht geschäftsführenden Mitglieder des Verwaltungsrats müssen innerhalb von drei Jahren nach ihrer Berufung in den Verwaltungsrat mindestens 5 000 Novartis Aktien besitzen. Per 31. Dezember 2007 erfüllten alle nicht geschäftsführenden Mitglieder des Verwaltungsrats, die seit mindestens drei Jahren dem Verwaltungsrat angehören, diese Anforderung.

Aktien- und Aktienoptionsbesitz

Per 11. Januar 2008 hielten die nicht geschäftsführenden Mitglieder des Verwaltungsrats und ihnen „nahe stehenden Personen“ die in den folgenden Tabellen angegebene Anzahl an gesperrten und nicht gesperrten Aktien und Aktienoptionen.

	Anzahl von Aktien im Besitz ¹
Ulrich Lehner	22 193
Hans-Jörg Rudloff	109 791
Peter Burckhardt	19 052
Srikant Datar	11 952
William W. George	125 042
Alexandre F. Jetzer	75 335
Pierre Landolt	19 709
Andreas von Planta	104 238
Wendelin Wiedeking	19 118
Marjorie M. Yang	3 800
Rolf M. Zinkernagel	22 800
Total	533 030

¹ Schliesst den Aktienbesitz von Personen, die den nicht geschäftsführenden Mitgliedern des Verwaltungsrats „nahe stehen“ ein (siehe Definition auf Seite 133).

	Anzahl von Aktienoptionen im Besitz		Total
	Zugewährt 2002 oder früher ¹	Weitere am Markt erworbene Optionen ²	
Ulrich Lehner	0	0	0
Hans-Jörg Rudloff	24 570	0	24 570
Peter Burckhardt	0	0	0
Srikant Datar	10 000	0	10 000
William W. George	44 835	0	44 835
Alexandre F. Jetzer	32 214	0	32 214
Pierre Landolt	24 191	0	24 191
Andreas von Planta	0	0	0
Wendelin Wiedeking	0	0	0
Marjorie M. Yang	0	0	0
Rolf M. Zinkernagel	23 597	0	23 597
Total	159 407	0	159 407

¹ Das letzte Jahr, in dem nicht geschäftsführenden Mitgliedern des Verwaltungsrats Aktienoptionen gewährt wurden, war 2002. Damals gewährte Novartis 79 087 Optionen mit einem Ausübungspreis von CHF 62 und einer Ausübungsfrist von 9 Jahren.

² Einschliesslich dem Besitz von Personen, die den nicht geschäftsführenden Mitgliedern des Verwaltungsrats "nahe stehen" (siehe Definition auf Seite 133).

Per 11. Januar 2008 besass kein nicht geschäftsführendes Mitglied des Verwaltungsrats alleine oder gemeinsam mit ihm „nahe stehenden Personen“ direkt oder in Form von Aktienoptionen 1% oder mehr der ausstehenden Aktien von Novartis.

Pensions- und Vorsorgepläne

Generelle Richtlinien

Die Pensionsleistungen bei Novartis sollen grundsätzlich eine Absicherung gegen finanzielle Härtefälle infolge Invalidität oder Todesfall bieten. Zudem sollen sie in Abhängigkeit der Anzahl der Dienstjahre bei Novartis zu einem angemessenen Alterseinkommen beitragen. Die Pensionsleistungen von Novartis sind von Land zu Land verschieden und entsprechen lokalen Marktgepflogenheiten und Vorschriften.

Da eine beträchtliche Anzahl der Mitarbeitenden von Novartis entweder in der Schweiz oder in den USA beschäftigt ist, werden die Pensions- und Gesundheitsvorsorgeleistungen in diesen beiden Ländern nachfolgend ausführlicher beschrieben.

Pensionspläne in der Schweiz

Pensionskasse in der Schweiz

Die Pensionskasse in der Schweiz folgt dem Leistungsprimat und umfasst Altersvorsorge- und Risikoversicherungsleistungen bei Tod und Berufsunfähigkeit. 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 ein Koordinationsabzug von 30% des Gehalts bis zu einem Maximum von CHF 24 120 abgezogen wird. Die Leistungsprämien von Mitarbeitenden mit einem Gehalt bis zu CHF 220 000 sind durch einen beitragsorientierten Bonus-Vorsorgeplan versichert, der durch Beiträge des Unternehmens und der versicherten Mitarbeitenden finanziert wird.

Kaderkasse in der Schweiz

Die Kaderkasse in der Schweiz folgt dem Beitragsprimat und richtet auch Ruhestandsleistungen und Risikoversicherungsleistungen (bei Tod oder Berufsunfähigkeit) für Einkommensbestandteile aus, die über das im vorhergehenden Abschnitt erwähnte maximal versicherbare Grundgehalt hinausgehen. Die Kaderkasse versichert Basiseinkommen über CHF 220 000 und Leistungsprämien bis zu einem Gesamtbetrag von CHF 795 600. Sie wird durch Beiträge des Unternehmens und der versicherten Mitarbeitenden finanziert.

Pensionspläne in den USA

US-basierter Vorsorgeplan mit Leistungsprimat

Dieser Pensionsplan für bestimmte Mitarbeitende von Novartis und ihrer Tochtergesellschaften in den USA ist ein kapitalgedeckter, steuerbegünstigter und nicht beitragspflichtiger Plan, der dem Leistungsprimat folgt. 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 beschränkt (2007: USD 225 000). Novartis und ihre US-Tochtergesellschaften unterhalten zusätzlich verschiedene Ergänzungspläne, die nicht kapitalgedeckt sind, welche Deckung

über diese Limite hinaus gewährleisten. Die Pensionspläne mit Leistungsprimat wurden in den Jahren 2003 und 2005 geschlossen. Seit 1. Januar 2006 nehmen alle neuen Mitarbeitenden in den USA an den nachfolgend beschriebenen US-basierten Vorsorgeplänen mit Beitragsprimat teil.

US-Vorsorgeplan mit Beitragsprimat

Mitarbeitende einer Konzerngesellschaft in den USA sind in der Regel berechtigt, an steuerbegünstigten Vorsorgeplänen mit Beitragsprimat teilzunehmen, indem sie einen Teil ihrer jährlichen Vergütung dem Plan zuweisen (vorbehaltlich der oben beschriebenen jährlichen Einschränkungen). Novartis stockt jeden USD 1, den ein Teilnehmer beiträgt, um USD 1 auf. Mitarbeitende können bis zu 6% ihres Grundgehalts und der jährlichen leistungsabhängigen Vergütung als Arbeitgeberbeiträge erhalten.

Zusätzlich zahlen gewisse Konzerngesellschaften in den USA für die Pläne mit Beitragsprimat Beiträge von 3% bis 10% der jährlich versicherten Vergütung. Mitarbeitende, die noch Dienstjahre im US-Plan mit Leistungsprimat ansammeln, erhalten keine solchen Unternehmensbeiträge.

Novartis und ihre US-Tochtergesellschaften unterhalten zusätzlich verschiedene Ergänzungspläne mit Beitragsprimat, die nicht kapitalgedeckt sind und Deckung über das Limit von USD 225 000 hinaus gewährleisten.

Krankenversicherungspläne

In der Schweiz unterhält Novartis keine Krankenversicherungspläne. In anderen Ländern wurden in Übereinstimmung mit den lokalen Marktgepflogenheiten Krankenversicherungspläne eingeführt.

In den USA bieten alle Konzerngesellschaften ihren Mitarbeitenden Gesundheitsvorsorgeleistungen an, die durch das Unternehmen mitfinanziert werden. Gewisse Konzerngesellschaften bieten ausserdem beitragspflichtige Krankenversicherungspläne nach der Pensionierung an, die das staatliche Medicare-Programm ergänzen.

Sozialleistungen für die Mitglieder der Geschäftsleitung

Die Mitglieder der Geschäftsleitung (ausgenommen Mark C. Fishman) nehmen an den gleichen Pensionsplänen teil. Die Pensionskasse in der Schweiz strebt eine maximale Altersrente von 60% des versicherten Lohnes an. Für die Versicherten der Kaderkasse in der Schweiz zahlt Novartis 20% der unter dem Plan versicherten Vergütung als zusätzlichen Beitrag.

Der US-basierte Vorsorgeplan mit Leistungsprimat, an dem Mark C. Fishman partizipiert, ist ein „Pension Equity Plan (PEP)“, wie er auch für andere teilnehmende Mitarbeitende in den USA gilt. Leistungen gemäss PEP basieren:

- auf dem durchschnittlichen Höchstverdienst während einer Periode von fünf Jahren innerhalb der letzten zehn Arbeitsjahre bei Novartis und

- auf dem akkumulierten PEP-Guthaben des Mitarbeitenden. Dieses wird als Prozentsatz des letzten Durchschnittsverdienstes ausgedrückt und beträgt 2% bis 15% pro Jahr für jedes Arbeitsjahr, gemäss Lebensalter und akkumulierter Tätigkeit für das Unternehmen.

Ausgezahlt werden die unter PEP angesammelten Leistungen in Form einer Rente oder als Kapital.

Der US-Vorsorgeplan mit Beitragsprimat, an dem Mark C. Fishman teilnimmt, steht auch den anderen Mitarbeitenden in den USA offen. Er kommt jedoch nicht in den Genuss der zusätzlichen Vorsorgebeiträge.

Im Jahr 2007 wurden für Mark C. Fishman Beiträge in Höhe von USD 14 760 und für andere Mitglieder der Geschäftsleitung Beiträge in Höhe von CHF 162 937 an Vorsorgepläne mit Leistungsprimat geleistet. Darüber hinaus wurden Beiträge an Vorsorgepläne mit Beitragsprimat in Höhe von USD 55 655 für Mark C. Fishman bzw. CHF 1 013 663 für andere Mitglieder der Geschäftsleitung gezahlt.

Kumulierte Pensionsleistungen an die Geschäftsleitung

Die Pensionsleistungen, die von den Mitgliedern der Geschäftsleitung per 31. Dezember 2007 im Rahmen der leistungsorientierten Vorsorgepläne angesammelt wurden, sowie die Arbeitgeberbeiträge für das Jahr 2007 sind in der folgenden Tabelle aufgeführt:

	Währung	Angehäuften Leistungen aus Plänen mit Leistungsprimat ¹	Arbeitgeberbeiträge an Vorsorgepläne mit Leistungsprimat	Arbeitgeberbeiträge an Leistungspläne mit Beitragsprimat
Daniel Vasella	CHF	86 304	18 632	125 340
Urs Bärlocher	CHF	117 672	12 422	83 560
Raymund Breu	CHF	106 896	18 632	125 340
Jürgen Brokatzky-Geiger	CHF	90 459	18 609	120 476
Paul Choffat ²	CHF	98 676	7 754	41 780
Thomas Ebeling	CHF	70 116	18 632	115 120
Mark C. Fishman	USD	91 003	14 760	55 655
Joseph Jimenez	CHF	1 968	12 406	57 187
Jörg Reinhardt	CHF	78 696	18 632	115 120
Andreas Rummelt	CHF	87 168	18 609	115 120
Thomas Wellauer	CHF	419 172	18 609	114 620

¹ Angehäufte Leistungen können freiwillige Beiträge von Mitarbeitenden und Freizügelungsleistungen aus Pensionskassen früherer Arbeitgeber einschliessen.

² Paul Choffat wurde im Mai 2007 pensioniert. Ihm wurde gestattet weiterhin ausschliesslich eigene Beiträge als externes Mitglied in die Pensions- und die Kaderkasse in der Schweiz einzuzahlen.

Pensionsleistungen für die nicht geschäftsführenden Mitglieder des Verwaltungsrats

Für nicht geschäftsführende Mitglieder des Verwaltungsrats wurden keine Pensionskassenbeiträge entrichtet.

Genehmigung des Entschädigungsberichts

Der Verwaltungsrat ist der Auffassung, dass keine konsultative Abstimmung über den Vergütungsbericht durchgeführt werden sollte, da die individuelle Leistungsbeurteilung und die Festsetzung der Vergütung der Mitglieder der Geschäftsleitung in der Verantwortung des Compensation Committee und des Verwaltungsrates liegen.



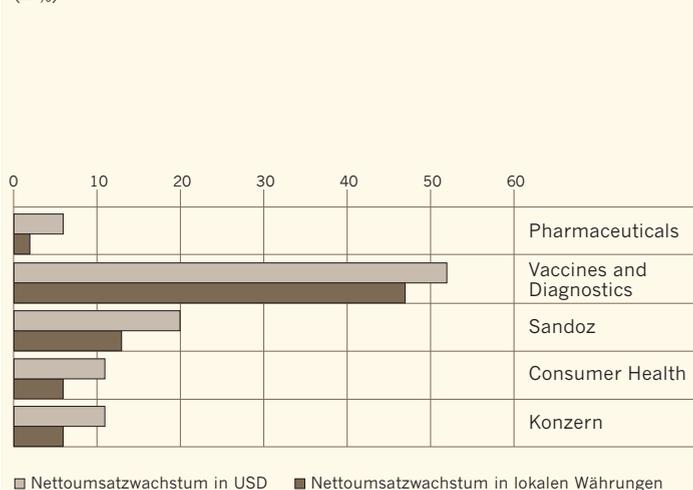
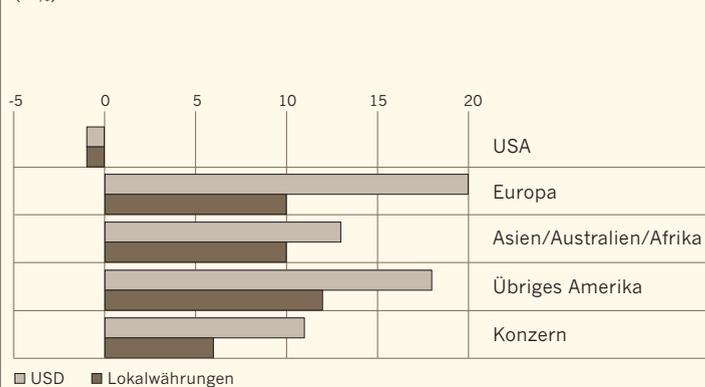
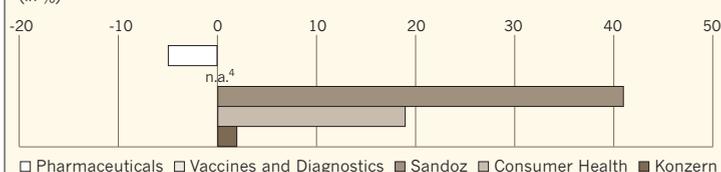
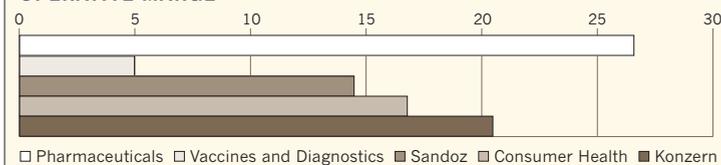
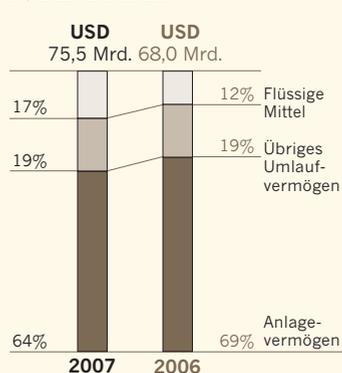
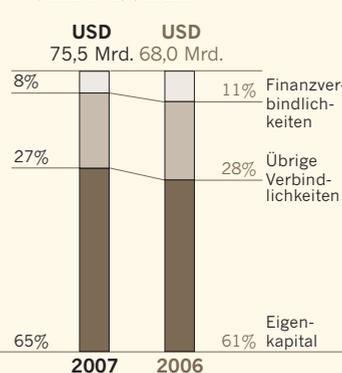
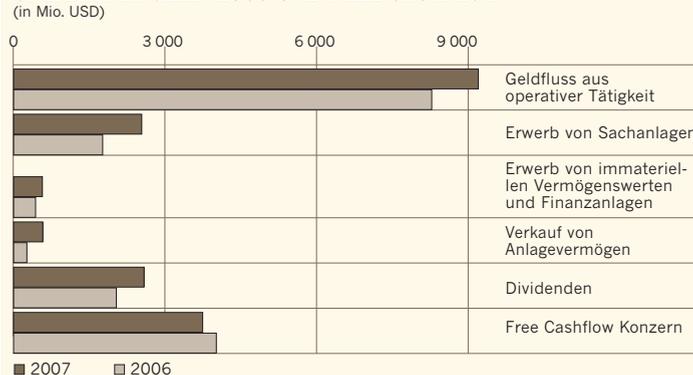
FINANZBERICHT DER NOVARTIS GRUPPE 2007

INHALT
FINANZBERICHT DER NOVARTIS GRUPPE 2007

Inhalt	141
Finanzübersicht	142
Wichtigste Errungenschaften	143
Operativer und finanzieller Lagebericht	144
Quartals- und Jahresübersicht	175
Dividendenpolitik und Angaben zu den Aktien	177
Novartis Konzernrechnung	180
einschliesslich:	
Wichtigste Konzern- und assoziierte Gesellschaften	236
Angaben zur Vergütung der Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungsmitglieder gemäss Schweizer Recht	238
Bericht der Novartis Geschäftsleitung über die internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung	243
Bericht des Konzernprüfers zur Konzernrechnung und zu den internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung der Novartis Gruppe	244
Jahresrechnung der Novartis AG	246
Bericht der Revisionsstelle zur Jahresrechnung der Novartis AG	251

FINANZÜBERSICHT 2007 – FORTZUFÜHRENDE GESCHÄFTSBEREICHE SOFERN NICHT ANDERWEITIG VERMERKT
KENNZAHLEN

	2007 Mio. USD	2006 Mio. USD	Veränderung %
Nettoumsatz			
– Gesamtkonzern ¹	39 800	37 020	8
– Fortzuführende Geschäftsbereiche	38 072	34 393	11
Operatives Ergebnis ohne Rückstellungen für Umweltsanierungen und Restrukturierungen ²	7 815	7 642	2
Operatives Ergebnis	6 781	7 642	-11
Reingewinn			
– Fortzuführende Geschäftsbereiche	6 540	6 825	-4
– Gesamtkonzern ¹	11 968	7 202	66
Veränderung der Nettoliquidität ¹	6 754	-1 826	
Eigenkapital am Jahresende ¹	49 396	41 294	20
Gewinn pro Aktie (USD)			
– Fortzuführende Geschäftsbereiche	2,81	2,90	-3
– Gesamtkonzern ¹	5,15	3,06	68
Dividende pro Aktie (CHF) ³	1,60	1,35	19

NETTOUMSATZWACHSTUM
(in %)

NETTOUMSATZWACHSTUM DES KONZERNS NACH REGIONEN
(in %)

WACHSTUM DES OPERATIVEN ERGEBNISSES²
(in %)

OPERATIVE MARGE²

TOTAL AKTIVEN¹

TOTAL PASSIVEN¹

OPERATIVER GELDFLUSS UND FREE CASHFLOW

¹Gesamtkonzern enthält die aufgegebenen Geschäftseinheiten von Consumer Health.

²2007 unter Ausschluss von Konzernrückstellungen für Umweltsanierungen in Höhe von USD 590 Millionen und Restrukturierungsaufwendungen für die „Forward“-Initiative in Höhe von USD 444 Millionen (Pharmaceuticals: USD 307 Millionen, Consumer Health: USD 97 Millionen, Corporate: USD 40 Millionen)

³2007: Antrag an die Generalversammlung

⁴Nicht anwendbar

WICHTIGSTE ERRUNGENSCHAFTEN IM JAHR 2007

GESAMTKONZERN

erzielt im Jahr 2007 Rekordergebnisse mit einer Steigerung der Nettoumsätze um 8% (+3% in Lokalwährungen) auf USD 39,8 Milliarden und des Reingewinns um 66% auf USD 12,0 Milliarden. Der Reingewinn beinhaltet die Ergebnisse von Medical Nutrition und Gerber bis zu deren Verkauf im Verlauf des Jahres 2007 sowie einen Veräusserungsgewinn in Höhe von USD 5,2 Milliarden nach Steuern.

NETTOUMSATZ FORTZUFÜHRENDER GESCHÄFTSBEREICHE

steigt um 11% (+6% in Lokalwährungen) auf USD 38,1 Milliarden, insbesondere dank der hervorragenden Beiträge von Sandoz und Vaccines and Diagnostics.

PHARMACEUTICALS

profitiert vom starken Wachstum verschiedener führender Marken und von zweistelligen Zuwächsen in Europa, Lateinamerika und wichtigen Wachstumsmärkten. Der Nettoumsatz steigt um 6% (+2% in Lokalwährungen), sinkt jedoch in den USA infolge der Konkurrenz durch Generika für einige Produkte und wegen des Verkaufsstoppes für *Zelnorm* um 8%.

VACCINES AND DIAGNOSTICS

steigert den Nettoumsatz um 52% (+47% in Lokalwährungen) auf USD 1,5 Milliarden dank erhöhter Lieferungen von Impfstoffen gegen Frühsommer-Meningoenzephalitis, gegen saisonale Grippe und zum Schutz vor Kinderkrankheiten sowie von Bluttests. Auf vergleichbarer Ganzjahresbasis 2006 erhöhen sich die Nettoumsätze um 25%.

SANDOZ

entwickelt sich dynamisch. Der Nettoumsatz steigt vor allem dank des US-Geschäfts, der Einführung schwierig herzustellender Generika sowie Initiativen in Osteuropa und den Wachstumsmärkten um 20% (+13% in Lokalwährungen). Das operative Ergebnis wächst deutlich schneller als die Nettoumsätze.

CONSUMER HEALTH

veräussert erfolgreich die Geschäftseinheiten Medical Nutrition und Gerber. Der Nettoumsatz der fortzuführenden Geschäftsbereiche steigt um 11% (+6% in Lokalwährungen), getragen durch das zweistellige Wachstum der Geschäftseinheiten OTC und Animal Health, während CIBA Vision dank verbesserten Produktnachschubs wächst.

OPERATIVES ERGEBNIS FORTZUFÜHRENDER GESCHÄFTSBEREICHE

enthält Aufwendungen in Höhe von ungefähr USD 1 Milliarde für die Erhöhung der Rückstellungen für Umweltsanierungen (USD 590 Millionen) und für die „Forward“-Initiative (USD 444 Millionen), die zu einem 11%igen Rückgang führen. Bereinigt um diese Aufwendungen steigt das operative Ergebnis um 2%.

REINGEWINN AUS FORTZUFÜHRENDEN GESCHÄFTSBEREICHEN

fällt um 4%, was die Auswirkungen der hohen einmaligen Kosten im Jahr 2007, aber auch ein verbessertes Finanzergebnis und einen niedrigeren Steuersatz widerspiegelt.

GEWINN PRO AKTIE

steigt um 68% auf USD 5,15 für den gesamten Konzern, während der Gewinn pro Aktie aus fortzuführenden Geschäftsbereichen um 3% auf USD 2,81 fällt.

DIVIDENDE

von CHF 1,60 pro Aktie für 2007 vorgeschlagen. Das bedeutet eine Steigerung um 19% von CHF 1,35 im Jahr 2006 und eine geschätzte Ausschüttungsquote von 49% vom Reingewinn aus fortzuführenden Geschäftsbereichen.

OPERATIVER UND FINANZIELLER LAGEBERICHT

Der operative und finanzielle Lagebericht sollte zusammen mit der in diesem Geschäftsbericht veröffentlichten Konzernrechnung gelesen werden. Die im Folgenden erläuterte Konzernrechnung und die Finanzinformationen wurden in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie seitens des International Accounting Standards Board veröffentlicht, erstellt. Novartis muss keine Darstellung der Unterschiede zwischen IFRS und US Generally Accepted Accounting Principles mehr publizieren, da die US Securities and Exchange Commission (SEC) im November 2007 einstimmig eine Änderung der entsprechenden Vorschriften beschlossen hat.

Überblick

Novartis bietet weltweit medizinische Lösungen für die sich wandelnden Bedürfnisse von Patienten und Gesellschaft an. Die Produktpalette des Unternehmens umfasst innovative Arzneimittel, präventive Impfstoffe und Diagnostika, Generika von Markenmedikamenten mit abgelaufenem Patentschutz sowie ausgewählte Consumer-Health-Produkte. Novartis ist das einzige Unternehmen mit einer führenden Position in all diesen Bereichen.

Die Geschäftstätigkeit des Konzerns ist weltweit in die folgenden vier operativen Divisionen unterteilt:

- Pharmaceuticals (patentgeschützte Markenarzneimittel)
- Vaccines and Diagnostics (Humanimpfstoffe und Molekulardiagnostika)
- Sandoz (Generika)
- Consumer Health (Selbstmedikation (OTC), Tiergesundheit sowie Kontaktlinsen und Augenpflegeprodukte)

Mit dem Verkauf der Geschäftseinheiten Medical Nutrition (per 1. Juli) und Gerber (per 1. September) hat Novartis im Berichtsjahr die Desinvestition der nicht zum Gesundheitsbereich zählenden Aktivitäten abgeschlossen. Diese Geschäftseinheiten waren ehemals Teil der Division Consumer Health, werden im vorliegenden Geschäftsbericht jedoch als aufgegebenen Geschäftsbereiche ausgewiesen. Der Verkauf erfolgte in zwei getrennten Transaktionen an die Nestlé S.A. und führte zu einem Gewinn nach Steuern in Höhe von insgesamt USD 5,2 Milliarden.

Im Jahr 2007 erhöhte der Gesamtkonzern den Nettoumsatz um 8% (+3% in Lokalwährungen) auf USD 39,8 Milliarden, der Reingewinn stieg um 66% auf USD 12,0 Milliarden. Diese Ergebnisse beinhalten die von Medical Nutrition und Gerber bis zu ihrem Verkauf im Jahr 2007 geleisteten Beiträge und den Veräusserungsgewinn nach Steuern in Höhe von USD 5,2 Milliarden.

Der Nettoumsatz aus den nun vollständig auf Gesundheitsleistungen fokussierten fortzuführenden Geschäftsbereichen stieg um 11% (+6% in Lokalwährungen) auf USD 38,1 Milliarden, was vor allem auf die sehr guten Beiträge von Sandoz und Vaccines and Diagnostics zurückzuführen ist.

Das operative Ergebnis der fortzuführenden Geschäftsbereiche ging um 11% auf USD 6,8 Milliarden zurück, vor allem infolge von geringeren Beiträgen von Pharmaceuticals nach dem einsetzenden Wett-

bewerb durch Generika und dem Verkaufsstopp von *Zelnorm* in den USA sowie infolge von einer Anzahl wesentlicher Sonderaufwendungen. Letztere beinhalten Wertberichtigungen auf immateriellen Vermögenswerten, eine Rückstellung für Restrukturierung in Höhe von USD 444 Millionen für die neue Produktivitätsinitiative „Forward“ und USD 590 Millionen für die Erhöhung der Konzernrückstellungen für Umweltsanierungen, die den Anteil von Novartis an potenziellen Sanierungskosten für ehemalige Deponien in der Region Basel enthalten. Unter Ausschluss der „Forward“-Restrukturierungsaufwendungen und der Konzernrückstellungen für Umweltsanierungen stieg das operative Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen um 2%.

Der Reingewinn aus fortzuführenden Geschäftsbereichen fiel von USD 6,8 Milliarden im Jahr 2006 um 4% auf USD 6,5 Milliarden und beinhaltete auch höhere Beiträge aus dem Ergebnis der assoziierten Gesellschaften, ein verbessertes Finanzergebnis sowie einen niedrigeren effektiven Steuersatz. Der Gewinn pro Aktie aus fortzuführenden Geschäftsbereichen fiel dementsprechend im Jahr 2007 um 3% von USD 2,90 im Jahr 2006 auf USD 2,81.

Der Novartis Konzern hat seinen Sitz in Basel (Schweiz) und beschäftigte per 31. Dezember 2007 in Vollzeitstellen umgerechnet rund 98 200 Mitarbeitende in nahezu 140 Ländern.

Faktoren mit Einfluss auf die Geschäftsergebnisse

Das Geschäftsergebnis und die Geschäftsentwicklung des Konzerns werden von einigen wesentlichen Faktoren beeinflusst.

Für den globalen Gesundheitsmarkt wird aufgrund bestimmter demografischer und sozioökonomischer Faktoren weiterhin ein Wachstum prognostiziert. Die älter werdende Bevölkerung sowie eine bewegungsärmere Lebensweise und ungesunde Essgewohnheiten sowohl in den Industrie- als auch den Wachstumsmärkten führen zu häufigerem Auftreten chronischer Krankheiten und dem vermehrten Einsatz von Arzneimitteln. Gleichzeitig werden dank technologischer Fortschritte und konsequenter Investitionen in Innovationen neue Medikamente zugelassen, mit denen sich viele Krankheiten wirksamer behandeln lassen.

Im Gegensatz dazu werden die steigenden Gesundheitskosten in Prozent des Bruttoinlandprodukts in vielen Ländern zu einer zunehmenden Belastung, sodass die Regierungen und Kostenträger unter grossem Druck stehen, die Kosten noch besser zu kontrollieren. Entsprechend wird das Umfeld für die Gesundheitsindustrie immer anspruchsvoller; staatlich kontrollierte Gesundheitsbehörden und Managed-Care-Anbieter ergreifen vor allem in den USA drastische Massnahmen, um die Kosten zu senken und den Zugang zu neuen, teureren Arzneimitteln zu beschränken. Zudem gehen einige Generikahersteller aggressiver bei der Anfechtung des Patentschutzes von Markenmedikamenten vor, während die Investitionskosten für die Forschung und Entwicklung neuer Präparate stark gestiegen sind, was teilweise aus der verschärften Prüfung von Sicherheit und Wirksamkeit resultiert.

Um den dynamischen Veränderungen des Gesundheitswesens zu begegnen, hat Novartis Präsenz in Geschäftsbereichen aufgebaut, die

über die traditionelle Ausrichtung auf patentgeschützte Arzneimittel hinausgehen und auch präventive Impfstoffe und Diagnostika, Generika sowie ausgewählte Consumer-Health-Produkte beinhalten. Durch Initiativen zur Verbesserung des organischen Wachstums und durch Akquisitionen hat der Konzern in diese Geschäftsbereiche erheblich investiert und wird dieses Engagement künftig fortsetzen.

Novartis ist überzeugt, dass dieses diversifizierte auf den Gesundheitsbereich fokussierte Geschäftsportfolio den Bedürfnissen der Patienten und Kunden am besten gerecht wird. Es bietet eine Produktpalette, die für zahlreiche Krankheiten bedeutende Therapievorteile bringt, und leistet gleichzeitig einen Beitrag zur Reduktion der allgemeinen Gesundheitskosten. Weltweit können immer mehr Patienten, Ärzte und Kostenträger von der breiten Produktpalette von Novartis profitieren. Diese umfassen neue und bessere Medikamente mit einer erhöhten Wirksamkeit und weniger Nebenwirkungen (Pharmaceuticals), präventive Impfstoffe und Diagnostika (Vaccines and Diagnostics), Generika von Markenmedikamenten mit abgelaufenem Patentschutz (Sandoz) sowie frei zugängliche Produkte für einen gesunden Lebenswandel (Consumer Health).

Das Portfolio ermöglicht es Novartis zudem, die negativen Auswirkungen der wachsenden Herausforderungen im Bereich der patentgeschützten Markenmedikamente aufzufangen und bietet attraktive Möglichkeiten, von dem erwarteten hohen Wachstum in anderen Bereichen der Gesundheitspflege, vor allem den Humanimpfstoffen und Generika, zu profitieren.

Grundlegende Faktoren weiterhin positiv

Für den globalen Gesundheitsmarkt wird aufgrund mehrerer Faktoren, beispielsweise der demografischen und sozioökonomischen Entwicklungen, weiterhin ein Wachstum prognostiziert. Entsprechend geht Novartis davon aus, dass ihr Geschäft in den kommenden Jahren sowohl in den etablierten Märkten USA, Westeuropa und Japan als auch in den wichtigsten Wachstumsmärkten weiter wachsen wird.

Steigendes Durchschnittsalter der Bevölkerung erhöht Bedarf an medizinischer Versorgung

Der Anteil älterer Menschen an der Weltbevölkerung wächst aufgrund der steigenden Lebenserwartung und der sinkenden Geburtenrate rasch. In den Industrieländern erhöht sich die Lebenserwartung zum Geburtszeitpunkt seit 1965 schätzungsweise alle fünf Jahre um ein Jahr. Dieser einschneidende demografische Wandel dürfte sich massgeblich auf die Industrie auswirken, da die Gesundheitsausgaben mit steigendem Alter zunehmen. Gemäss einer Studie des US Census Bureau (statistisches Bundesamt der USA) und des US National Institute on Aging (Dachorganisation der staatlich geförderten Altersforschung in den USA) aus dem Jahr 2001 hat sich die Zahl der Menschen, die 65 Jahre oder älter waren, im Zeitraum von 1950 bis 2000 von 130 Millionen auf eine Rekordhöhe von 420 Millionen weltweit mehr als verdreifacht. Die Studie prognostizierte ferner, dass im Jahr 2030 in den USA jede fünfte Person 65 Jahre oder älter sein wird und dass dieser Anteil in anderen Industrieländern wie Italien oder Japan sogar noch höher sein wird. Diese Tendenz wird auch in vielen Wachstumsmärkten zu beobachten sein, wobei sich die Bevölkerungszusammensetzung in bestimmten Staaten Südasiens am stärksten verändern dürfte.

Das Produktportfolio von Novartis umfasst zahlreiche Medikamente, die für ältere Menschen von besonderem Nutzen sein könnten. Dazu zählen namentlich Therapien für Herz-Kreislauf-Krankheiten und andere, oft altersbedingte Krankheiten wie Brustkrebs, Alzheimer, Osteoporose, altersbedingte Erblindung und saisonale Grippe.

Wachsende Bedeutung der Wachstumsmärkte

Während sich das Wachstum der Umsätze mit pharmazeutischen Produkten in den Industrieländern abschwächt, steigt es in vielen Wachstumsmärkten dank einer ausgeprägten wirtschaftlichen Entwicklung proportional stärker an, wodurch sich deren Beitrag zum Gesamtergebnis der Branche weltweit stetig erhöht. Nach Einschätzung von IMS Health, einem führenden Anbieter von Brancheninformationen, wird sich das Wachstum des globalen Pharmazeutikamarkts (patentgeschützte Produkte und Generika) im Jahr 2008 auf 5–6% (2007: 6–7%) verlangsamen, was einem Umsatz von insgesamt USD 735–745 Milliarden entspricht. Als Schlüsselfaktoren für das abgeschwächte Wachstum werden strengere Regulierungen, Massnahmen zur Kostenkontrolle sowie bevorstehende Patentabläufe für einige der meist verkauften Produkte der Industrie genannt.

Erstmals in der Geschichte dürften die sieben grössten Märkte – die USA, Japan und die fünf wichtigsten europäischen Länder – 2008 lediglich rund die Hälfte des jährlichen Umsatzwachstums der Branche ausmachen. Diese Annahme basiert auf einem deutlich langsameren Umsatzwachstum in Ländern wie den USA (4–5%) und Japan (1–2%). Das IMS Health schätzt, dass im Jahr 2008 zwei Drittel der ärztlichen Verschreibungen in den USA auf Generika entfallen, im Jahr 2003 waren es 50%. Gleichzeitig ist für die sieben führenden Wachstumsmärkte – Brasilien, China, Indien, Mexiko, Russland, Südkorea und die Türkei – 2008 mit einem jährlichen Wachstum von 12–13% zu rechnen, was einem Umsatz von insgesamt USD 90 Milliarden und einem Viertel des Gesamtwachstums der Industrie entspricht. Der wirtschaftliche Fortschritt und höhere Ausgaben für Gesundheitsprodukte werden hierfür als Schlüsselfaktoren genannt.

Novartis hat die nötigen Schritte eingeleitet, um ihre Präsenz in diesen wichtigen, aber auch in anderen Wachstumsmärkten zu verstärken. Das Unternehmen hat beispielsweise 2007 die Schaffung einer neuen divisionsübergreifenden Einheit angekündigt, die das Wachstum in kleinen Wachstumsmärkten beschleunigen und die Präsenz aller Produkte von Novartis in Regionen wie Nordafrika und Afrika südlich der Sahara, in Zentralasien und Teilen Südasiens verstärken soll.

Novartis erzielte im Berichtsjahr rund 66% (2006: 69%) des Nettoumsatzes aus fortzuführenden Geschäftsbereichen in den weltweit sieben grössten Märkten, während 9% (2006: 8%) des Nettoumsatzes aus den sieben oben genannten Wachstumsmärkten stammten. Der gesamte Nettoumsatz der sieben wichtigsten Wachstumsmärkte nahm 2007 um 25% zu, während er in den sieben grössten Märkten lediglich um 6% stieg. Novartis geht davon aus, dass der Beitrag der Wachstumsländer am operativen Ergebnis künftig zunehmend an Bedeutung gewinnen wird.

Veränderte Lebensweise führt zu einem häufigeren Auftreten chronischer Krankheiten

Das Wirtschaftswachstum und Entwicklungen in der Lebensmittelindustrie haben sowohl in den Industrie- als auch den Wachstumsmärkten zu einem Wandel der Lebensweise geführt, der sich vor allem in weniger Bewegung und ungesunden Essgewohnheiten der Menschen widerspiegelt. Diese gesellschaftlichen Tendenzen haben ein deutlich häufigeres Auftreten von chronischen Krankheiten wie Fettleibigkeit, chronischen Herz-Kreislauf-Krankheiten, Diabetes, Krebs und Lungenkrankheiten zur Folge. Novartis bietet zahlreiche Produkte für die Behandlung dieser Krankheiten an und wird ihre Investitionen in die Forschung und Entwicklung neuer Therapien fortsetzen.

Fortschritte der Wissenschaft und Technik ermöglichen Entwicklung neuer Arzneimittel

Neue technologische Entdeckungen und ein besseres Verständnis von Krankheiten legen den Grundstein für die Verbesserung bestehender Therapien und die Entwicklung neuer Behandlungen von Krankheiten, für die es noch keine oder keine angemessenen Präparate gibt. Die globale Pharmaindustrie hat ihre Investitionen in die Forschung und Entwicklung in den letzten 20 Jahren nach Angaben des US-amerikanischen Branchenverbandes PhRMA mehr als verzehnfacht. Entsprechend ist in den letzten Jahren die Zahl der Medikamente in den Entwicklungspipelines stark gestiegen.

Dank jüngster technologischer Fortschritte, namentlich bei den Erkenntnissen aus der Entzifferung des menschlichen Genoms im letzten Jahrzehnt, dürfte die Anzahl der in Entwicklung befindlichen Arzneimittel deutlich zunehmen, da umfassendere Informationen über die Rolle spezifischer Gene und Proteine im menschlichen Körper vorliegen werden. Wie auch andere forschende pharmazeutische Unternehmen investiert Novartis erheblich in diese neuen Technologien, was einen wesentlichen Einfluss auf die Produktentwicklung und folglich das Geschäftsergebnis des Konzerns haben könnte.

Zusehends anspruchsvolleres Geschäftsumfeld

Der gesamte Gesundheitsmarkt ist zwar in den letzten Jahren stetig gewachsen, das Marktumfeld wird jedoch immer anspruchsvoller. Grund dafür sind verschiedene Faktoren wie der wachsende Kostendruck, der bevorstehende Ablauf des Patentschutzes für führende Produkte, die vorübergehend relativ niedrige Produktivität der Forschung und Entwicklung sowie die verschärfte Prüfung der Medikamentensicherheit durch die Gesundheitsbehörden. Novartis ist der Auffassung, gut positioniert zu sein, um auf diese Herausforderungen reagieren zu können.

Patentabläufe branchenweit auf Rekordniveau, Konkurrenzdruck durch Generika steigt

Die Pharmaindustrie ist mit einer anhaltend hohen Anzahl Patentabläufe konfrontiert. Der Jahresumsatz der Produkte, deren Patentschutz im Jahr 2008 endet, beläuft sich gemäss IMS Health auf insgesamt rund USD 20 Milliarden. Dies entspricht ungefähr dem Niveau der Jahre 2006 und 2007.

Angesichts des durch die Patentabläufe entstehenden anhaltenden Drucks sind Innovationen für den Erfolg von Unternehmen wie Novartis unabdingbar. Ein nachhaltiges Wachstum lässt sich nur erzielen, wenn neue Produkte entdeckt und entwickelt werden, die bislang nicht erfüllte Bedürfnisse decken, von den Patienten und Ärzten akzeptiert sowie von den Kostenträgern rückerstattet werden. Das Erlangen von Zulassungen durch die Gesundheitsbehörden und eine erfolgreiche Aufrechterhaltung und Verteidigung der Rechte an geistigem Eigentum ist für die Produkte der Divisionen Pharmaceuticals und Vaccines and Diagnostics besonders wichtig. Der Verlust der Exklusivrechte für ein oder mehrere wichtige Produkte – sei es durch den Ablauf des Patentschutzes, Konkurrenz durch Generika bzw. neue Markenprodukte oder durch eine Änderung des regulatorischen Status – könnte das operative Ergebnis des Konzerns massgeblich schmälern.

Wie andere Unternehmen des Gesundheitssektors ergreift Novartis aktiv Massnahmen zur Verteidigung ihrer Rechte an geistigem Eigentum. Sie klagt beispielsweise Generikahersteller und – weit weniger häufig – andere forschungsorientierte Pharmaunternehmen wegen Patentrechtsverletzungen ein. Dennoch führen einige Generikahersteller auf rechtlich bedenkliche Art und Weise Produkte ein, die Gegenstand von Klagen wegen Patentrechtsverletzungen sind und deren Prozess noch hängig ist.

Im Jahr 2007 erwuchs vier Pharmaprodukten von Novartis – *Lotrel* (Bluthochdruck), *Lamisil* (Pilzinfektionen), *Trileptal* (Epilepsie) und *Famvir* (Virusinfektionen) – in den USA teils unerwartet Konkurrenz durch Generika, was sich negativ auf den Umsatz auswirkte. Diese vier Produkte hatten 2006 in den USA insgesamt einen Nettoumsatz von rund USD 2,6 Milliarden erzielt. Aufgrund der Konkurrenz durch Generika sank der Nettoumsatz dieser Produkte 2007 um insgesamt 38% auf USD 1,6 Milliarden, wobei für das Jahr 2008 mit einem weiteren Rückgang gerechnet wird. Der signifikante Einbruch des Nettoumsatzes dieser Produkte schmälerte 2007 das operative Ergebnis der Division Pharmaceuticals.

Andere von Patentstreitigkeiten betroffene pharmazeutische Produkte sind *Femara* (Brustkrebs), *Lescol* (Cholesterinsenkung), *Focalin/Ritalin LA* (Aufmerksamkeitsdefizit/Hyperaktivitätssyndrom) und *Comtan/Stalevo* (Parkinson). Der Verlust des Exklusivitätsrechts für einige dieser Produkte kann das operative Ergebnis des Konzerns deutlich negativ beeinflussen. Ausserdem sind *Neoral* (Transplantation) und *Voltaire* (Schmerz), die derzeit noch zu den zehn meistverkauften Produkten des Konzerns gehören und 2007 einen Nettoumsatz von insgesamt USD 1,7 Milliarden erzielten, bereits in einigen Märkten dem Wettbewerb durch Generika ausgesetzt. Die Umsätze dieser Produkte können deshalb in Zukunft erheblich sinken. Einige der am meisten verkauften Produkte, unter anderem *Diovan* (Bluthochdruck), *Gleevec/Glivec* und *Zometa* (beide gegen Krebs), könnten in den nächsten Jahren in verschiedenen Märkten, insbesondere den USA und Europa, wegen Angriffen auf den Patentschutz oder regulärer Patentabläufe ebenfalls dem Wettbewerb durch Generika ausgesetzt sein. *Diovan*, *Gleevec/Glivec* und *Zometa* erzielten 2007 einen Nettoumsatz von insgesamt USD 9,4 Milliarden. Der Verlust der Exklusivität für eines dieser Produkte könnte einen deutlich negativen Einfluss auf die finanzielle Situation und das operative Ergebnis des Konzerns haben.

Sinkende Produktivität der Forschung und Entwicklung, verschärfte Prüfung der Arzneimittelsicherheit

Dank medizinischer Fortschritte werden für die Patienten zwar weiterhin bahnbrechende Arzneimittel entwickelt, doch die Pharmaindustrie verzeichnet nur wenig neue Zulassungen der Gesundheitsbehörden in den letzten Jahren. So stellte beispielsweise die US-amerikanische Food and Drug Administration (FDA) im Jahr 2007 lediglich für 18 völlig neue Wirkstoffe (New Molecular Entities) eine Zulassung aus, was der tiefsten Anzahl seit dem Jahr 1983, in dem 14 Zulassungen erfolgten, entspricht. Der Rückgang der Produktivität kommt in einer Zeit, in der die pharmazeutische Industrie jährlich schätzungsweise USD 40 Milliarden in die Forschung und Entwicklung investiert.

Infolge einiger in den Medien diskutierter Fälle, darunter der Rückruf des Schmerzmittels Vioxx® von Merck & Co., Inc. im Jahr 2004, unterziehen die Zulassungsbehörden die Produktsicherheit und -wirksamkeit sowie das Risiko-Nutzen-Profil von noch nicht zugelassenen Präparaten einer strengeren Prüfung. Dies hat dazu geführt, dass umfangreichere klinische Daten und Studien mit deutlich mehr Patienten verlangt werden. Folglich ist es für pharmazeutische Unternehmen schwieriger geworden, eine Zulassung zu erlangen. Deren Aufrechterhaltung wird gleichzeitig immer teurer, da die Unternehmen viel mehr Daten zu Nebenwirkungen und anderen klinischen Sachverhalten erheben müssen.

Vorwiegend in der Division Pharmaceuticals hat Novartis, wie auch andere Branchenvertreter, bei der Zulassung neuer Produkte und der Aufrechterhaltung von Marktzulassungen Rückschläge erlitten. Beispielsweise stellte die FDA im März 2007 für *Galvus* (Diabetes) eine Zulassungsempfehlung (Approvable Letter) aus, in der sie von Novartis zusätzlich weitere grosse klinische Studien fordert, bevor die Zulassung erteilt werde; in der Europäischen Union ist *Galvus* allerdings im September 2007 zugelassen worden. Ebenfalls im März 2007 stellte Novartis auf Verlangen der FDA die Vermarktung und den Verkauf von *Zelnorm* (Reizdarmsyndrom) in den USA und mehreren anderen Ländern ein, um die Risiken und den Nutzen des Produkts vertieft zu prüfen. Aufgrund des Verkaufsstopps sank der Umsatz von *Zelnorm* 2007 im Vergleich zu 2006 um 84% auf USD 88 Millionen, wobei ein weiterer deutlicher Rückgang im Jahr 2008 erwartet wird. In den USA wurde ein spezielles Programm initiiert, das Patienten, die keine angemessene Alternative haben, die Behandlung mit *Zelnorm* weiterhin ermöglichen soll. Novartis setzt die Gespräche mit den Zulassungsbehörden fort und ist überzeugt, dass *Zelnorm* bestimmten Patienten einen grossen Nutzen bringt. Unabhängig davon wurde im zweiten Halbjahr des Jahres 2007 *Prexige* (Osteoporose) in Australien und einigen Ländern der Europäischen Union vom Markt genommen. Basis hierfür waren Berichte über angeblich ernsthafte Nebenwirkungen auf die Leber bei der Langzeiteinnahme des Medikaments in höheren Dosen, an denen zwei Patienten in Australien gestorben sind.

Steigender Druck bei Preisgestaltung und beim Zugang zu Medikamenten

Die Preise für Gesundheitsprodukte, insbesondere für patentgeschützte Medikamente, sind in vielen Industrie- und Entwicklungsländern nach wie vor Gegenstand heftiger politischer Diskussionen. Vor dem Hintergrund rasch steigender Gesundheitsausgaben konzentriert sich die Diskussion auf die relativen Kosten für Medikamente. Entsprechend setzen die Kostenträger – in erster Linie staatlich kontrollierte Stellen, US-amerikanische Versicherer und Managed-Care-Organisationen – die Gesundheitsunternehmen mit der Forderung nach Preissenkungen unter Druck, halten Ärzte an, vermehrt Generika zu verschreiben, und beschränken den Zugang zu neuen Arzneimitteln. Zudem werden die Patienten gezwungen, einen grösseren Beitrag zu den Gesundheitskosten zu leisten, was das Wachstum der patentgeschützten Medikamente in Ländern wie den USA dämpfte. Gleichzeitig beschleunigte sich das Wachstum der frei verkäuflichen Arzneimittel und Generika – Bereiche in denen Novartis weltweit eines der führenden Unternehmen ist.

Harter Wettbewerb in anderen Bereichen des Gesundheitsportfolios von Novartis

Die übrigen, nicht zur Division Pharmaceuticals zählenden Geschäftsbereiche des Portfolios von Novartis sind mit ihren spezifischen Herausforderungen konfrontiert.

Die erwarteten hervorragenden Wachstumsaussichten für den Generikamarkt und der anstehende Patentablauf mehrerer wichtiger Produkte der Gesundheitsindustrie eröffnen der Division Sandoz interessante Geschäftsmöglichkeiten in einem jedoch sehr intensiven Wettbewerbsumfeld. Sandoz geht davon aus, dass ihre führende Position in bedeutenden Generikamärkten und der nachweisliche Erfolg bei Zulassungen für schwer herzustellende, auf innovativen Darreichungsformen basierende Generika einen Wettbewerbsvorteil darstellt. Allerdings werden viele Produkte der Division als Massenartikel angesehen, die von mehreren Herstellern angeboten werden und einem intensiven Preiswettbewerb ausgesetzt sind. Zusätzlich erhöht sich in einigen Märkten, vor allem in Europa und den USA, der Druck, auch für diese Medikamentenklasse die Preise weiter zu senken. Dieser Druck stammt sowohl von gesetzlichen Regulierungen als auch von den zahlreichen Vertriebspartnern der Division, die versuchen, ihren Gewinn auf Kosten der Generikahersteller zu erhöhen. Letztendlich beruht ein erheblicher Teil der Umsätze von Generikaherstellern auf dem in einigen Märkten gewährten Recht, Generika für einen bestimmten Zeitraum exklusiv zu vermarkten. Hierbei ist vor allem die in den USA durch den Hatch-Waxman Act gewährte 180-tägige Exklusivität zu nennen. Allerdings limitierten zahlreiche Faktoren die Verfügbarkeit dieser 180 Tage währenden Exklusivität oder reduzierten deren Wert. So ergriffen beispielsweise Hersteller von Markenarzneimitteln energische Schritte, um dem Wachstum der Generika entgegenzuwirken, und gleichzeitig intensivierten sich der Wettbewerb zwischen den Generikaherstellern, um diese Exklusivität zu erlangen. Der Preisdruck und die Massnahmen von Konkurrenten der Division Sandoz haben den geschäftlichen Erfolg von Sandoz beeinträchtigt und werden ihn wahrscheinlich auch in Zukunft negativ beeinflussen.

In der Division Vaccines and Diagnostics ist die Nachfrage nach bestimmten Humanimpfstoffen saisonal geprägt, beispielsweise für Grippeimpfstoffe; für andere wie pädiatrische Kombinationsimpfstoffe ist die Geburtenrate in den Industrieländern ausschlaggebend. Viele dieser Produkte, vor allem die wesentlich zum Nettoumsatz der Division beitragenden Grippeimpfstoffe, gelten überdies als Massenprodukte, da es kaum therapeutische Unterschiede zwischen den Impfstoffen der verschiedenen Hersteller gibt. Die Fähigkeit, einen wirksamen und sicheren Impfstoff herzustellen, der Aufnahme in die nationalen Impfempfehlungsrichtlinien findet, und diesen in hoher Qualität rechtzeitig vor der jeweiligen Saison zu produzieren und auszuliefern, ist entscheidend für den Erfolg der Division Vaccines and Diagnostics.

Strategien von Novartis für ein nachhaltiges Wachstum

Novartis ist überzeugt, dass sie eines der besten Geschäftsportfolios hat, um den dynamischen Veränderungen des Gesundheitswesens zu begegnen. Da das diversifizierte Gesundheitsportfolio über die traditionelle Ausrichtung auf patentgeschützte Arzneimittel hinausgeht, bietet es nicht nur bedeutende Vorteile für Patienten, Ärzte und Kostenträger, sondern fängt auch die negativen Auswirkungen der wachsenden Herausforderungen im Bereich der patentgeschützten Arzneimittel auf. Zudem bietet es attraktive Möglichkeiten, von der erwarteten Wachstumsbeschleunigung in Bereichen wie Impfstoffe, Generika und Consumer-Health-Produkte zu profitieren.

Der Konzern verfügt über eines der besten Entwicklungsportfolios der Industrie, was in der branchenweit führenden Anzahl von 15 wichtigen Zulassungen, die das Unternehmen 2007 in den USA und Europa erzielte, zum Ausdruck kommt. Novartis ergreift wichtige Massnahmen, um ihre Stärke im Bereich der Forschung und Entwicklung weiter auszubauen. Darüber hinaus prüft Novartis, wie die Einführung neuer Produkte effizienter unterstützt und die Produktivität gesteigert werden kann.

Strategisches Gesundheitsportfolio stärken, namentlich in den nicht zu Pharmaceuticals zählenden Bereichen

Novartis ist überzeugt, dass alle vier Divisionen massgeblich zum künftigen Geschäftserfolg des Konzerns beitragen werden und Wachstumsmöglichkeiten generieren, indem sie eine breite Palette von Medikamenten und Impfstoffen für Patienten, Ärzte und Kostenträger bereitstellen. Novartis wird auch weiterhin Gelegenheiten evaluieren, um die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Divisionen zu stärken und den Konzern optimal zu positionieren. Das hervorragende Geschäftsergebnis der Divisionen Vaccines and Diagnostics und Sandoz im Jahr 2007 zeigt, dass sich die in letzter Zeit getätigten Investitionen in diese wachstumsstarken Bereiche positiv ausgewirkt haben. Die zielgerichtete Diversifizierung mittels der vier Divisionen hilft zudem, Branchenrisiken aufzufangen. Für die Division Pharmaceuticals waren dies in letzter Zeit beispielsweise die strengeren regulatorischen Auflagen zur Sicherheit und Wirksamkeit der Medikamente sowie die Umsatzrückgänge wegen des aggressiveren und risikofreudigeren Vorgehens der Generikahersteller in den USA.

Innovative Arzneimittel

Das Ziel der Division Pharmaceuticals ist es, Patienten und Ärzten neue und bessere Medikamente mit höherer Wirksamkeit und weniger Nebenwirkungen zur Verfügung zu stellen. Gemessen am Umsatz mit patentgeschützten Medikamenten zählt Novartis zu den zehn grössten Anbietern, wobei das Unternehmen in den Bereichen Herz-Kreislauf-Krankheiten und Onkologie führend ist und seine Präsenz im Bereich Neurologie laufend ausbaut. Novartis verfügt über eine der namhaftesten Pipelines der Branche und wird auch weiterhin massgeblich in die Forschung und Entwicklung investieren, insbesondere in Biologika-Therapien. Zudem prüft Novartis, wie mit Hilfe neuartiger Technologien und modernster Marketing-Tools die Einführung neuer Produkte effizienter unterstützt werden kann. Novartis sieht sich bei der Entwicklung neuer Wirkstoffe und Technologien als attraktiver Partner für strategische Allianzen mit Biotechnologiefirmen. Solche Kooperationen werden auch in Zukunft für die weitere Geschäftsentwicklung von Bedeutung sein.

Prävention

Die Division Vaccines and Diagnostics wurde im April 2006 nach dem Erwerb der noch nicht im Besitz der Novartis befindlichen Anteile an der Chiron Corporation gebildet und eröffnet Zugang zum rasch wachsenden Markt mit Humanimpfstoffen. Die Division vermarktet Impfstoffe und Diagnostika, die vor lebensbedrohenden Erkrankungen schützen. Im September 2007 verstärkte Novartis diesen Geschäftsbereich weiter durch eine strategische Allianz mit dem österreichischen Biotechnologieunternehmen Intercell, das auf die Impfstoffentwicklung spezialisiert ist.

Kostengünstigere Alternativen

Sandoz vermarktet Generika, die Markenmedikamente nach Ablauf des Patentschutzes ersetzen und bei den Kostenträgern Mittel für innovative Medikamente freisetzen. Mit der 2005 erfolgten Akquisition zweier führender Generikahersteller (Hexal AG und Eon Labs, Inc.) positionierte sich Sandoz weltweit als zweitgrösstes Generikaunternehmen, dessen Stärken in den Bereichen schwer herzustellender Generika und innovativer Darreichungsformen, einschliesslich Technologien zur Verabreichung, liegen. Diese Kompetenzen bieten im Generikamarkt Zugang zu Bereichen, die einen höheren Mehrwert generieren. Novartis rechnet deswegen damit, dass die Division Sandoz künftig einen grösseren Beitrag zum Geschäftserfolg des Konzerns leisten wird.

Eigenverantwortlichkeit der Patienten und Konsumenten

Die Division Consumer Health – bestehend aus den Geschäftseinheiten OTC, Animal Health und CIBA Vision – vermarktet hochwertige Produkte. Diese gewannen in den entsprechenden Segmenten dank der Ausrichtung auf strategische Marken, Produktinnovation und Expansion in Wachstumsmärkte Marktanteile hinzu. Novartis hat nicht zum Kerngeschäft gehörende Einheiten verkauft und die drei verbleibenden, im Gesundheitsbereich aktiven Geschäftseinheiten der Division Consumer Health verstärkt. Im OTC-Bereich beispielsweise erwarb Novartis 2006 von Bristol-Myers Squibb Co. die Vermarktungsrechte an verschiedenen OTC-Medikamenten in Nordamerika. Der Bereich Animal Health wurde 2007 durch den Erwerb des Tiergesundheitsgeschäfts von Sankyo Lifetech in Japan unterstützt.

Innovationen fördern

Um in der Gesundheitsbranche einen Wettbewerbsvorteil aufrechterhalten zu können, sind erhebliche Investitionen in die Forschung und Entwicklung erforderlich. Ob Novartis in der Lage ist, das Wachstum ihres Geschäfts fortzusetzen und Umsatzeinbußen infolge des Verlusts von Exklusivrechten für wichtige Produkte – sei es durch ablaufende Patente, Konkurrenz durch Generika bzw. neue Markenprodukte oder durch eine Änderung der regulatorischen Anforderungen – wettzumachen, hängt von der Fähigkeit der Forschungs- und Entwicklungsabteilung ab, Produkte mit hohem Potenzial erfolgreich zu entdecken, zu entwickeln und zügig im Markt einzuführen.

Wie die Branchenkonkurrenten wird Novartis auch weiterhin erheblich in die Entwicklung von Arzneimitteln investieren, insbesondere im Bereich der biologischen Arzneimittel und der damit verbundenen Technologien. Es werden auch Massnahmen zur konzernweiten Beschleunigung der Forschungs- und Entwicklungsprozesse und Verbesserung der Erfolgsquote von Produkten in den letzten Phasen der Entwicklung vor der Zulassung ergriffen. So wurde beispielsweise 2007 die Neustrukturierung der Entwicklungsorganisation der Division Pharmaceuticals eingeleitet mit dem Ziel, den Fokus auf die Projekte zu verstärken, die Entscheidungsfindung auf der Ebene der Therapiegebiete zu integrieren und die Entscheidungsfindungsstrukturen zu vereinfachen.

Des Weiteren baut Novartis ihre Position im Bereich der biologischen Wirkstoffe aus und erweitert laufend die Kapazitäten und Erkenntnisse in der Erforschung und Entwicklung biologischer Therapien, die nunmehr 25% des vorklinischen Forschungsportfolios darstellen. Diese Medikamente – oft als „grosse Moleküle“ bezeichnet – werden aus lebenden Zellen hergestellt und stimulieren eine Reaktion gegen spezifische Erkrankungen. Mit ihnen sollen Krankheiten behandelt werden, bei denen auf chemischen Substanzen bzw. „kleinen Molekülen“ basierende Therapien wenig erfolgreich waren. In der zweiten Jahreshälfte 2007 gründete Novartis die Geschäftseinheit Novartis Biologics. Diese auf Innovation ausgerichtete Einheit verfügt über eine starke Biotech-Kultur in spezifischen auf Biologika ausgerichteten Forschungs- und Entwicklungsbereichen und hat unbeschränkten Zugang zur grossen Forschungsorganisation von Novartis, die therapeutische Ansatzpunkte in verschiedenen Therapiegebieten entdeckt.

Die Qualität der Produktpipeline von Novartis ist das Ergebnis von Investitionen in die eigene Forschungs- und Entwicklungstätigkeit, die in vielen Fällen vor über 10–20 Jahren getätigt wurden, sowie von kürzlich getätigten Akquisitionen und Lizenzvereinbarungen. Gemessen am Nettoumsatz sind die Investitionen des Konzerns in die Forschung und Entwicklung im Branchenvergleich sehr hoch, was die Entschlossenheit von Novartis, innovative und differenzierte Medikamente mit klaren therapeutischen Vorteilen auf den Markt zu bringen, unterstreicht.

Bis zu einem Drittel der jährlichen Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen der Division Pharmaceuticals werden für den Abschluss von Lizenzvereinbarungen – insbesondere mit Unternehmen aus der Biotechnologie – verwendet, um gemeinsam viel versprechende Wirkstoffe zu entwickeln. Die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen eröffnet Novartis die Möglichkeit, vom Potenzial solcher Wirkstoffe zu profitieren und ihre Entwicklungspipeline zu erweitern. Zur Ergänzung der eigenen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten ist Novartis (wie andere Pharmaunternehmen) in den letzten Jahren zahlreiche Allianzen eingegangen. Es kommt auch vor, dass Novartis eine Beteiligung an einem Lizenzpartner erwirbt oder eine Gesellschaft vollständig übernimmt, um Zugang zu neuen Wirkstoffen zu erhalten. Da

die Produktivität der Forschung und Entwicklung in den letzten Jahren branchenweit gesunken ist, hat sich der Wettbewerb um die Zusammenarbeit mit spezialisierten, auf ihrem Gebiet führenden Nischenanbietern verschärft. Der Finanzierungsbedarf für Forschung und Entwicklung wird in Zukunft weiter steigen und zeitweise sogar stärker wachsen als der Nettoumsatz. Diese Investitionen sind jedoch von entscheidender Bedeutung für den weiteren Erfolg von Novartis. Im Jahr 2007 investierte Novartis insgesamt USD 6,4 Milliarden in die Forschung und Entwicklung, was einer Zunahme um 21% gegenüber dem Jahr 2006 entspricht.

Markteinführung neuer Produkte optimieren

Novartis prüft, wie die Markteinführung neuer Produkte effizienter unterstützt und die Gewinnmargen verbessert werden können. Eine überzeugende Vermarktungsbotschaft und rasche Durchdringung potenzieller Märkte in verschiedenen Ländern sind entscheidend, wenn es darum geht, möglichst schnell vor Ablauf des Patentschutzes oder dem Markteintritt bedeutender Konkurrenzprodukte hohe Umsatzzahlen zu erzielen. Novartis überprüft laufend die Wirksamkeit der Marketingmodelle ihrer Divisionen und passt bei Bedarf die Zusammensetzung des Aussendienstes an. 2007 reduzierte das Unternehmen beispielsweise den Aussendienst von Pharmaceuticals in den USA wegen Änderungen des Produktportfolios um rund 1 000 Mitarbeitende.

Die Division Pharmaceuticals erhielt 2007 für neue Pharmaprodukte 15 wichtige Zulassungsgenehmigungen in den USA und in Europa und führte zahlreiche neue und andere kürzlich zugelassene Medikamente ein. Dazu zählten *Exforge* und *Tekturna/Rasilez* (Bluthochdruck), *Exelon Pflaster* (Alzheimer), *Lucentis* („feuchte“ altersbedingte Makuladegeneration), *Tasigna* (Krebs) und *Aclasta/Reclast* (Osteoporose) sowie die Fortsetzung der Einführung von *Exjade* (Eisenüberladung) und *Xolair* (Asthma). Weitere Informationen dazu finden sich im Abschnitt „Geschäftsergebnisse – Nettoumsatz – Division Pharmaceuticals – die wichtigsten Produkte – Stand der Produktentwicklung“.

Organisatorische Effizienz steigern

Novartis ist stets bemüht, die Produktivität zu steigern. Insbesondere werden im Rahmen einer neuen Initiative Massnahmen ergriffen, um die Wettbewerbsfähigkeit im schnelllebigen Gesundheitsumfeld zu verbessern. Dabei soll die organisatorische Struktur gestrafft und die Art geändert werden, wie der Konzern operiert. Diese Initiative unter dem Titel „Forward“ wird erhebliche Kosteneinsparungen ermöglichen und den Grundstein für das weitere Wachstum von Novartis legen. Gleichzeitig will Novartis weiterhin in einen hohen Mehrwert generierende Aktivitäten investieren, insbesondere in die Forschung und Entwicklung von neuen biologischen Therapien und in die Expansion in wichtigen Wachstumsmärkten.

Im Rahmen von „Forward“ wird Novartis die organisatorischen Strukturen am Hauptsitz sowie in den Divisionen Pharmaceuticals und Consumer Health straffen und vereinfachen. Dabei werden überflüssige Führungsstufen und strukturelle Überschneidungen eliminiert und die Ressourcen für administrative und allgemeine Funktionen reduziert. Das Unternehmen wird weiter Möglichkeiten zur Optimierung der weltweiten Liefernetze prüfen. Des Weiteren sind konzernweite Initiativen zur Standardisierung und Straffung von gemeinsamen Funktionen wie Beschaffung und Informatik sowie Finanzbuchhaltungstransaktionen im Gange. Dies wird das Kostenmanagement optimieren und eine

bessere Nutzung von Grössenvorteilen ermöglichen. Bestimmte administrative Aufgaben werden zudem ausgelagert oder in kostengünstigere Länder verlegt.

Diese Initiativen sollen die zur Unterstützung des anhaltend profitablen Wachstums erforderlichen Ressourcen maximieren und bis zum Jahr 2010 die Kostenbasis gegenüber 2007 um rund USD 1,6 Milliarden senken. Entsprechende Massnahmen führten im vierten Quartal 2007 zu Restrukturierungskosten vor Steuern in Höhe von USD 444 Millionen. Die verschiedenen Initiativen werden primär auf Divisionsebene umgesetzt, um sicherzustellen, dass die Bedürfnisse der Kunden weiterhin erfüllt und die Mitarbeitenden fair und respektvoll behandelt werden. Novartis wird eng mit den Betriebsräten zusammenarbeiten und die lokalen Arbeitsgesetze einhalten. Die geplanten Initiativen werden einen Stellenabbau von rund 2 500 Vollzeitstellen zur Folge haben; dies entspricht rund 2,5% des aktuellen weltweiten Personalbestands des Konzerns. Novartis setzt auf natürliche Abgänge, frei werdende Stellen und Sozialpläne, um die Zahl der Betroffenen möglichst gering zu halten.

Akquisitionen, Desinvestitionen und andere bedeutende Transaktionen

Novartis hat in den vergangenen Jahren mehrere Akquisitionen und Desinvestitionen getätigt, die einen signifikanten Einfluss auf die finanzielle Situation und den geschäftlichen Erfolg des Unternehmens hatten bzw. haben werden.

Im Jahr 2007 fokussierte sich Novartis durch den Verkauf der Geschäftseinheiten Medical Nutrition (per 1. Juli) und Gerber (per 1. September) ausschliesslich auf das Gesundheitsgeschäft.

Auch Beiträge aus strategischen Akquisitionen beeinflussten das operative Ergebnis des Unternehmens. Im April 2006 erwarb Novartis die noch nicht in ihrem Besitz befindlichen Anteile an der Chiron Corporation und schuf die neue Division Vaccines and Diagnostics. Sandoz verstärkte ihre globale Führungsposition im Generikageschäft durch die Mitte 2005 übernommenen Unternehmen Hexal AG und Eon Labs, Inc.

Als Folge dieser Akquisitionen und anderer strategischer Transaktionen wird das operative Ergebnis des Konzerns vermehrt durch Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten, Wertminderungen und andere integrationsbezogene einmalige Kosten beeinträchtigt. Diese werden im Abschnitt „Auswirkungen der Abschreibungen und Wertminderungen auf immateriellen Vermögenswerten und der wesentlichen Sonderposten“ ausführlicher erläutert.

Novartis prüft laufend Gelegenheiten für gezielte Akquisitionen und andere strategische Transaktionen wie Lizenzvereinbarungen, welche die Wettbewerbsposition des Konzerns verbessern und Mehrwert für die Aktionäre schaffen.

Desinvestitionen/aufgegebene Geschäftsbereiche 2007

Consumer Health – Geschäftseinheit Gerber

Am 1. September 2007 schloss Novartis den Verkauf des Babynahrungsgeschäfts Gerber an die Nestlé S.A. für rund USD 5,5 Milliarden ab. Für diese Transaktion wurde im dritten Quartal 2007 ein Veräusserungsgewinn von rund USD 4,0 Milliarden vor Steuern ausgewiesen.

Consumer Health – Geschäftseinheit Medical Nutrition

Am 1. Juli 2007 schloss Novartis den Verkauf des verbleibenden Geschäfts der Geschäftseinheit Medical Nutrition an die Nestlé S.A. für rund USD 2,5 Milliarden ab. Für diese Transaktion wurde im dritten Quartal 2007 ein Veräusserungsgewinn von rund USD 1,8 Milliarden vor Steuern ausgewiesen.

Die Geschäftseinheiten Gerber und Medical Nutrition (einschliesslich Nutrition & Santé) werden in der Konzernrechnung des vorliegenden Geschäftsberichts als „aufgegebene Geschäftsbereiche“ ausgewiesen. Diese Geschäftseinheiten erwirtschafteten im Jahr 2007 bis zu ihrer Veräusserung einen Nettoumsatz von insgesamt USD 1,7 Milliarden und ein operatives Ergebnis von USD 311 Millionen. Im Jahr 2007 belief sich der Reingewinn der aufgegebenen Geschäftsbereiche einschliesslich Veräusserungsgewinnen nach Steuern auf USD 5,4 Milliarden verglichen mit USD 377 Millionen im Jahr 2006.

Andere bedeutende Transaktionen 2007

Vaccines and Diagnostics – Intercell

Am 28. September 2007 vereinbarte Novartis eine strategische Allianz mit dem österreichischen Biotechnologieunternehmen Intercell AG, das auf Impfstoffentwicklung spezialisiert ist. Im Rahmen der Vereinbarung leistete Novartis eine Zahlung von USD 383 Millionen (EUR 270 Millionen), bilanzierte immaterielle Vermögenswerte in Höhe von USD 207 Millionen (EUR 146 Millionen) und erwarb 4,8 Millionen zusätzliche Aktien für USD 176 Millionen (EUR 124 Millionen), wodurch sich die Beteiligung von Novartis an Intercell auf 15,9% erhöhte.

Pharmaceuticals – Betaseron®

Am 14. September 2007 erhielten Novartis und Bayer Schering Pharma AG die regulatorische Genehmigung, eine Vereinbarung hinsichtlich Betaseron® (Multiple Sklerose) zu unterzeichnen. Gegenstand der Vereinbarung waren verschiedene Rechte aus einem Vertrag, den Schering mit der Chiron Corporation abgeschlossen hatte, bevor diese im April 2006 von Novartis übernommen wurde. Im Rahmen der neuen Vereinbarung erhielt Novartis eine einmalige Zahlung von rund USD 200 Millionen – hauptsächlich für an Bayer-Schering überlassene Produktionsanlagen – sowie die Rechte für die Vermarktung eines eigenen Markenpräparats von Betaseron® ab 2009 (unter Voraussetzung der behördlichen Genehmigungen).

2006 getätigte Akquisitionen

Pharmaceuticals – NeuTec Pharma

2006 erwarb Novartis für USD 606 Millionen 100% der Aktien des Biopharmaunternehmens NeuTec Pharma plc, das auf Antiinfektiva für Krankenhäuser spezialisiert ist. Das Ergebnis von NeuTec, das bisher noch keine Umsätze beinhaltet, wird seit dem 14. Juli 2006 in der Konzernrechnung von Novartis vollständig konsolidiert.

Pharmaceuticals and Vaccines and Diagnostics – Akquisition von Chiron

Am 20. April 2006 erwarb Novartis die restlichen 56% der Aktien der Chiron Corporation, die sich noch nicht im Besitz von Novartis befanden, für rund USD 5,7 Milliarden. Für den Zeitraum vom 1. Januar 2006 bis zum Abschluss der Akquisition wurde die 44%ige Minderheitsbeteiligung von Novartis an Chiron nach der Kapitalzurechnungsmethode (Equity-Methode) bilanziert. Für die Periode nach Abschluss der Akquisition wurde Chiron vollständig konsolidiert. Ihre identifizierbaren Vermögenswerte und Verbindlichkeiten wurden zu ihrem fairen Wert zum Zeitpunkt der Akquisition neu bewertet. Nach der Akquisition wurden Chirons Aktivitäten der Bereiche Impfstoffe und Diagnostika als eigene Division Vaccines and Diagnostics ausgewiesen, die Pharmaaktivitäten wurden in die Ergebnisse der Division Pharmaceuticals einbezogen.

2006 getätigte Desinvestitionen/aufgegebene Geschäftsbereiche

Consumer Health – Nutrition & Santé

Am 17. Februar 2006 schloss Novartis den Verkauf von Nutrition & Santé für USD 211 Millionen an ABN AMRO Capital France ab, woraus sich ein Veräußerungsgewinn vor Steuern in Höhe von USD 129 Millionen ergab.

Auswirkungen der Abschreibungen und Wertminderungen auf immateriellen Vermögenswerten und der wesentlichen Sonderpositionen

Als Folge von Akquisitionen, Desinvestitionen sowie anderen Faktoren wird das operative Ergebnis und der Reingewinn von Novartis in bedeutendem Masse durch Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten, Wertminderungen, integrationsbezogene Sonderaufwendungen und andere Positionen, die das Management als ausserordentlich erachtet, beeinträchtigt. In der folgenden Tabelle werden das operative Ergebnis und der Reingewinn unter Ausschluss dieser Positionen dargestellt.

	Pharmaceuticals		Vaccines and Diagnostics	
	2007 Mio. USD	2006 Mio. USD	2007 Mio. USD	2006 Mio. USD
Operatives Ergebnis	6 086	6 703	72	-26
Wiederkehrende Abschreibungen	411	268	295	172
Wertminderungen	446	76		
Aufwendungen für immaterielle Vermögenswerte	857	344	295	172
Akquisitionsbedingte Restrukturierungs- und Integrationskosten (inklusive des akquisitionsbedingten Einflusses der Wertanpassung des Vorratsvermögens), netto		226	25	161
Restrukturierungsaufwand für „Forward“-Initiative	307			
Andere Restrukturierungsaufwendungen	25			
Andere Wertminderungen auf Sachanlagen		3		7
Aussergewöhnliche Restrukturierungs- und Akquisitionsaufwendungen, netto	332	229	25	168
Ausserordentliche Gewinne/Verluste aus der Veräusserung von Marken, Konzerngesellschaften und Finanzanlagen	-171	-87		
Wertminderungen auf Finanzanlagen	41	34		
Erhöhung der Rückstellungen für Umweltsanierungen				
Beilegung von Rechtsfällen und andere Einigungen			-83	
Aussetzung des Verkaufs von <i>Zelnorm</i>	80			
Wertberichtigung auf Vorräten von <i>Tekturna/Rasilez</i>	-107			
Auflösung der Rückstellung für Umsatzrückgang von Tricare		-62		
Korrektur buchhalterischer Unregelmässigkeiten in Frankreich				
Andere ausserordentliche Posten	14	-28	-83	
Total Anpassungen	1 032	458	237	340
Operatives Ergebnis ohne die oben aufgeführten Posten	7 118	7 161	309	314
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften				
Assoziierte Gesellschaften – ausserordentliche Aufwendungen von Chiron vor deren Akquisition				
Nettofinanzertrag				
Steuern (Effekt der oben aufgeführten Posten)				
Angepasster Reingewinn aus fortzuführenden Geschäftsbereichen				
Angepasster Reingewinn, den Aktionären zuzurechnen				
Angepasster Gewinn pro Aktie aus fortzuführenden Geschäftsbereichen (USD)				

Sandoz		Consumer Health – fortzuführende Geschäftsbereiche		Corporate		Total fortzuführende Geschäftsbereiche	
2007 Mio. USD	2006 Mio. USD	2007 Mio. USD	2006 Mio. USD	2007 Mio. USD	2006 Mio. USD	2007 Mio. USD	2006 Mio. USD
1 039	736	812	761	-1 228	-532	6 781	7 642
293	279	89	83	3	8	1 091	810
32	47	4	3			482	126
325	326	93	86	3	8	1 573	936
	53	9				34	440
		97		40		444	
11	8					36	8
31						31	10
42	61	106		40		545	458
	7					-171	-80
27				10	5	78	39
				590		590	
						-83	
						80	
						-107	
							-62
	69						69
27	69			600	5	558	46
394	463	199	86	643	13	2 505	1 360
1 433	1 199	1 011	847	-585	-519	9 286	9 002
						412	264
							53
						294	88
						-1 639	-1 618
						8 353	7 789
						8 331	7 762
						3,59	3,31

Auswirkungen von Wechselkurs-schwankungen

Novartis wickelt ihre Geschäfte ausser in US-Dollar – ihrer Konzernwährung – in vielen anderen Währungen ab. Im Jahr 2007 wurden 39% des Nettoumsatzes aus fortzuführenden Geschäftsbereichen in US-Dollar getätigt, 30% in Euro, 6% in japanischen Yen, 2% in Schweizer Franken und 23% in anderen Währungen. In der gleichen Periode fielen 36% der Aufwendungen aus fortzuführenden Geschäftsbereichen in US-Dollar an, 28% in Euro, 14% in Schweizer Franken, 5% in japanischen Yen und 17% in anderen Währungen. Infolgedessen wird das Geschäft des Konzerns von den Schwankungen der Wechselkurse zwischen diesen Währungen beeinflusst.

Da Novartis ihre Konzernrechnung in US-Dollar erstellt, können die zwischen dem US-Dollar und den anderen Währungen auftretenden Wechselkursschwankungen das operative Ergebnis sowie die in US-Dollar ausgewiesenen Vermögenswerte, Verpflichtungen, Erträge und Aufwendungen beeinflussen. Dies kann sich wiederum erheblich auf den ausgewiesenen Gewinn (sowohl positiv als auch negativ) sowie die Vergleichbarkeit der Periodenergebnisse auswirken.

In der Konzernbilanz werden nicht auf US-Dollar lautende Aktiven und Passiven zum Wechselkurs am jeweiligen Bilanzstichtag in US-Dollar umgerechnet. Dementsprechend beeinflussen Veränderungen des Wechselkurses den Wert dieser Positionen in der Konzernrechnung, auch wenn die entsprechenden Beträge oder Werte in der lokalen Währung unverändert sind.

In der Erfolgsrechnung des Konzerns werden die nicht auf US-Dollar lautenden Umsätze und Aufwendungen zu den Durchschnittskursen der jeweiligen Berichtsperiode in US-Dollar umgerechnet.

Novartis ist bestrebt, das Währungsrisiko zu minimieren, und geht, sofern die Geschäftsleitung dies als geeignet erachtet, zu diesem Zweck Sicherungsgeschäfte (Hedging) ein. Um den Wert von Vermögenswerten, eingegangenen Verpflichtungen und zukünftigen Transaktionen zu wahren, schloss Novartis im Jahr 2007 verschiedene Verträge ab, deren Wert sich entsprechend den Wechselkursschwankungen verändert. Novartis setzt ebenfalls Termingeschäfte und Devisenoptionen ein, um in Fremdwährung erwartete Nettoumsätze abzusichern. Nähere Einzelheiten über die Auswirkungen dieser Geschäfte auf die Konzernrechnung und über die Bewirtschaftung des Währungsrisikos können dem Abschnitt „Derivative Finanzinstrumente und Sicherungsgeschäfte“ der Erläuterung 1 im Anhang zur Novartis Konzernrechnung sowie den Erläuterungen 5 und 15 entnommen werden.

Wie der folgenden Tabelle zu entnehmen ist, hat sich der durchschnittliche Wert des US-Dollars zu anderen für Novartis wichtigen Währungen im Verlauf des Jahres 2007 erheblich verschlechtert. Die Tabelle stellt die zur Erstellung der konsolidierten Jahresrechnung verwendeten Wechselkurse des US-Dollars zum Schweizer Franken, Euro und japanischen Yen dar.

	2007		2006	
	Jahresende USD	Durchschnitt Jahr USD	Jahresende USD	Durchschnitt Jahr USD
1 CHF	0,881	0,834	0,819	0,798
1 EUR	1,465	1,371	1,317	1,256
100 JPY	0,884	0,850	0,841	0,860

Der Wertverlust des US-Dollars im Jahr 2007 gegenüber dem Vorjahr hatte 2007 signifikant positive Auswirkungen auf die finanzielle Lage und das in US-Dollar ausgewiesene operative Ergebnis des Konzerns, was aus den nachfolgenden Tabellen ersichtlich wird:

AUSWIRKUNGEN DER WECHSELKURSSCHWANKUNGEN AUF DIE KENNZAHLEN – FORTZUFÜHRENDE GESCHÄFTSBEREICHE

	Wachstum in Lokal- währungen in % 2007	Wachstum in Lokal- währungen in % 2006	Wachstum in USD in % 2007	Wachstum in USD in % 2006
Nettoumsatz	6	16	11	17
Operatives Ergebnis	-14	18	-11	17
Reingewinn	-7	17	-4	16

Die folgenden Tabellen zeigen eine Aufteilung des Nettoumsatzes, des operativen Ergebnisses, der flüssigen Mittel und der Finanzverbindlichkeiten nach Währungen:

ANTEIL DES NETTOUMSATZES UND OPERATIVEN AUWANDS AUS FORTZUFÜHRENDE GESCHÄFTSBEREICHEN NACH WÄHRUNGEN

	Nettoumsatz % 2007	Nettoumsatz % 2006	Operativer Aufwand % 2007	Operativer Aufwand % 2006
USD	39	43	36	38
EUR	30	27	28	25
CHF	2	2	14	16
JPY	6	7	5	5
Andere	23	21	17	16
	100	100	100	100

FLÜSSIGE MITTEL UND FINANZVERBINDLICHKEITEN NACH WÄHRUNGEN (PER 31. DEZEMBER)

	Flüssige Mittel % 2007	Flüssige Mittel % 2006	Finanzverbind- lichkeiten % 2007	Finanzverbind- lichkeiten % 2006
USD	70	61	13	15
EUR	18	19	40	44
CHF	9	15	19	14
JPY			22	23
Andere	3	5	6	4
	100	100	100	100

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 der Geschäftsaktivität von Novartis inhärenten Ungewissheiten erfordern vom Management Einschätzungen und Annahmen, denen schwierige, subjektive und komplexe Beurteilungen zugrunde liegen. Deshalb können die Schätzungen und Annahmen des Managements von den tatsächlichen Ergebnissen abweichen. Die Anwendung der nachfolgend erläuterten Rechnungslegungsgrundsätze erfordert Annahmen und Schätzungen mit den potenziell grössten Auswirkungen auf die Konzernrechnung.

Umsatz

Der Umsatz wird erfasst, sobald die mit dem Eigentumsanspruch verbundenen Risiken und Chancen an den Käufer übergehen, der Preis festgelegt oder festlegbar ist und die Einbringung der Kaufsumme relativ sicher ist. Geschätzte Umsatzreduktionen wie Preisnachlässe, Kundenrabatte und ähnliche Programme sowie Retouren werden zum Zeitpunkt der Umsatzerfassung gebucht. Umsatzreduktionen werden direkt vom Umsatz abgezogen.

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 geschätzt werden, entsprechend unterliegt auch die Bestimmung des Einflusses auf die Bruttoumsätze einem gewissen Ermessensspielraum. Zur Berechnung des Nettoumsatzes werden die Bruttoumsätze um die Preisnachlässe verringert.

Im Folgenden wird das Wesen der einzelnen Reduktionen beschrieben und auf die Vorgehensweise bei ihrer Schätzung eingegangen. Die komplexesten Vereinbarungen über Erlösminderungen existieren auf dem US-amerikanischen Markt. Deshalb soll hier speziell auf die Praxis in diesem Markt und gegebenenfalls auf die Novartis Pharmaceuticals Corporation (NPC), die wichtigste US-amerikanische Betriebseinheit der Division Pharmaceuticals, eingegangen werden. In anderen Ländern, so auch in verschiedenen wichtigen EU-Ländern, gewährt Novartis staatlichen Einrichtungen Preisnachlässe, die vielfach auf gesetzlichen Bestimmungen basieren.

- Das „US Medicaid Program“ ist ein von den einzelnen Gliedstaaten verwaltetes Programm zur Unterstützung bedürftiger Personen und Familien. Finanziert wird das Programm durch Mittel von den Gliedstaaten sowie durch Bundesgelder. 1990 wurde das „Medicaid Drug Rebate Program“ eingeführt, um die Staats- und Bundesausgaben für rezeptpflichtige Arzneimittel zu senken. Im Rahmen dieses Programms trafen 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, prognostizierten Preiserhöhungen sowie der Zusammensetzung der Verträge und spezifischen Bedingungen in den Vereinbarungen mit den einzelnen Gliedstaaten berechnet. Diese Rückstellungen werden auf Basis klar definierter Prozesse und nach Erhalt der mit den jeweiligen Gliedstaaten vereinbarten Rückmeldung angepasst. Zur Ermittlung der Medicaid-Rabatte müssen die entsprechenden Richtlinien interpretiert werden, wobei die Interpretation infrage gestellt oder aufgrund behördlicher Mitteilungen verändert werden kann.
- Per 1. Januar 2006 wurde das „US Medicare Program“, das für Personen ab einem Alter von 65 Jahren Kosten der medizinischen Versorgung übernimmt, bezüglich verschreibungspflichtiger Medikamente erweitert. Dabei wurde für Personen, die zuvor sowohl unter Medicaid als auch Medicare kostenerstattungsberechtigt waren, die Medicaid-Deckung per 1. Januar 2006 durch die neue „Medicare Part D“-Deckung ersetzt. Diese Änderung führte zu signifikanten Verschiebungen der Teilnehmer zwischen den einzelnen Programmen, an denen sich die Konzerngesellschaften beteiligen. Die Rückstellungen für die geschätzten „Medicare Part D“-Rabatte werden anhand der individuellen Planmodalitäten, des Umsatz- und Bevölkerungswachstums, Preiserhöhungen sowie der Zusammensetzung bestehender Vereinbarungen berechnet.
- Da die Ansprüche auf Medicaid- und Medicare-Rabatte in der Regel erst bis zu sechs Monate 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 berechtigten 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 Programmmodalitäten berechnet. Aufgrund der Einführung von „Medicare Part D“ haben diese Programme an Bedeutung verloren.

- Rückvergütungen (chargebacks) sind vertraglich vereinbarte Preisnachlässe auf den Grosshandelspreis, die 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 indirekten Kunden. Der Konzern bilanziert Rückvergütungen als Reduktion der Forderungen. Zur Berechnung der Rückstellungen für diese Rückvergütungen werden unter anderem Erfahrungswerte aus der Vergangenheit, Produktwachstumsraten, Zahlungen, der Lagerbestand im Vertriebskanal, die einzelnen Vertragsbestimmungen sowie Schätzungen der Verzögerung bei der Bearbeitung der Ansprüche herangezogen. Die Rückvergütungen werden in der Regel zwischen ein und drei Monaten nach Eintreten der Verbindlichkeit abgerechnet und als Reduktion der Forderungen ausgewiesen.
- Wichtigen Managed-Care-Kunden, Gruppen-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 oder vordefinierten Marktanteilszielen im Vergleich zu Wettbewerbern erreichen. Da Rabatte vertraglich festgelegt sind, werden sie basierend auf den spezifischen Bedingungen der einzelnen Vereinbarungen, den historischen Daten, der erwarteten Zusammensetzung der in Anspruch genommenen Rückerstattungsprogramme sowie den prognostizierten Produktwachstumsraten geschätzt. Novartis passt die Rückstellung für Kundenrabatte periodisch an, um die aktualisierten Erfahrungswerte zu berücksichtigen.
- 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, die erhaltenen Rückforderungen sowie den Zeitabstand bis zur Abrechnung des Rabatts. Die Ermittlung des Lagerbestands im Einzelhandel und des Warenbestands auf dem Transportweg erfolgt durch eine eigene Schätzung. Zu den externen Datenquellen zählen Berichte der Grosshändler sowie von Novartis bei Dritten eingekaufte Marktdaten.
- Für Produkte, bei denen Kundenretouren akzeptiert werden, werden von Novartis entsprechende Rückstellungen gebildet. Als Schätzungsbasis dient dabei der Vergleich mit Retouren in der Vergangenheit. Andere Faktoren werden ebenfalls mit einbezogen, wie zum Beispiel Produktrückrufe, erwartete Veränderungen im Marktumfeld und – in den USA – die Einführung generischer Produkte. Die Kundenretouren entsprachen rund 1% des Bruttoumsatzes. In der Division Vaccines and Diagnostics, für die noch keine Erfahrungswerte für Kundenretouren vorliegen, werden die Produktumsätze ausschliesslich auf Verbrauchsbasis ermittelt.
- Novartis reguliert den Lieferrhythmus pharmazeutischer Produkte, um die Lagerbestände ihrer Kunden auf die zugrunde liegende Nachfrage seitens der Verbraucher abzustimmen. In den USA verfügt Novartis über ein System zur monatlichen Überwachung der Lagerbestände von Grosshändlern, das auf dem Bruttoumsatzvolumen, dem Verschreibungsvolumen sowie Informationen der wichtigsten Grosshändler basiert. Auf der Grundlage dieser Informationen reichen die per 31. Dezember 2007 bei Grosshändlern und anderen Verkaufskanälen in den USA verfügbaren Lagerbestände von Novartis schätzungsweise für einen Monat.
- NPC schloss mit gewissen US-amerikanischen Pharmazeutika-Grosshändlern Fee-for-Service-Vereinbarungen ab. Diese Vereinbarungen erstrecken sich auf Kundenretouren, Zahlungsfristen, die Verarbeitung von Rückvergütungen, die Bereitstellung von Lagerbestandsdaten und die Vorratsvolumen der betreffenden Grosshändler. Aufgrund dieser Vereinbarungen haben diese Grosshändler keine Anreize, Produktmengen einzukaufen, die über denjenigen liegen, die notwendig sind, um die Kundennachfrage zu befriedigen.
- Novartis gewährt Kunden in den USA und anderen Ländern Barzahlungsrabatte, um einen Anreiz zur umgehenden Rechnungsabgleichung zu bieten. Die Barzahlungsrabatte entsprechen im Allgemeinen 2% des Bruttoumsatzes in den USA und werden zum Zeitpunkt der Rechnungsstellung abgegrenzt und als Erlösminde-rungen gebucht.
- Den Kunden werden in der Regel Preissenkungen auf den aktuellen Lagerbestand gewährt, wenn der Preis des entsprechenden Produkts sinkt. Rückstellungen für Preissenkungen auf Lagerbeständen betreffen vor allem die Division Sandoz. Sie basieren auf dem geschätzten Lagerbestand des entsprechenden Produktes und werden zum Zeitpunkt der Preissenkung des Verkaufs, wenn eine vernünftige Schätzung des Preisrückgangs möglich ist, bestimmt.
- Darüber hinaus werden weitere Erlösminderungen, beispielsweise in Form von Kundencoupons und Rabattkarten, angeboten. Diese Rabatte werden nach erfolgtem Verkauf oder zum Zeitpunkt der Couponausgabe gebucht, und zwar auf Basis der jeweiligen Vertragsbestimmungen und der Erfahrungswerte.
- Rabatte, Preisnachlässe und andere in der Rechnung an den Kunden ausgewiesene Abzüge werden in der Regel direkt als Reduktion des Bruttoumsatzes erfasst, ohne dass für sie Rückstellungen für Erlösminderungen gebildet werden.

Aus der nachfolgenden Tabelle sind das weltweite Ausmass der Erlösminderungen, die Erfahrungen hinsichtlich Inanspruchnahme und die entsprechenden Rückstellungen ersichtlich:

RÜCKSTELLUNGEN FÜR ERLÖSMINDERUNGEN

	Rückstellungen, die per 1. Jan. 2007 mit den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen brutto verrechnet wurden Mio. USD	Rückstellungen zum 1. Jan. 2007 Mio. USD	Auswirkung Währungs-umrechnung und aufgegebene Geschäftsbereiche Mio. USD	Zahlungen/Inanspruchnahme Mio. USD	In der Erfolgsrechnung erfasster Aufwand		Rückstellungen, die per 31. Dez. 2007 mit den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen brutto verrechnet wurden Mio. USD	Rückstellungen per 31. Dez. 2007 Mio. USD
					Anpassungen von Vorjahren Mio. USD	Laufendes Jahr Mio. USD		
2007								
Medicaid-, Medicare- und staatliche Rabatte und Gutschriften in den USA, einschliesslich Rabattkarten		538		-780	-91	823		490
Managed-Care-Rabatte in den USA		235		-477	-21	460		197
Rabatte aus Health-Care-Programmen (ohne USA)		76	14	-133	5	212		174
Rückvergütungen, einschliesslich Rückvergütungen für Spitäler	329		-16	-2 319	-5	2 307	-296	
Preisnachlässe bei direkten Kunden, Barzahlungs- und andere Rabatte	273	108	4	-1 243	-23	1 376	-336	159
Kundenretouren und andere Erlösminderungen		471	-30	-515	-20	586		492
Total	602	1 428	-28	-5 467	-155	5 764	-632	1 512

	Rückstellungen, die per 1. Jan. 2006 mit den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen brutto verrechnet wurden Mio. USD	Rückstellungen zum 1. Jan. 2006 Mio. USD	Auswirkung Währungs-umrechnung und Unternehmens-zusammenschlüsse Mio. USD	Zahlungen/Inanspruchnahme Mio. USD	In der Erfolgsrechnung erfasster Aufwand		Rückstellungen, die per 31. Dez. 2006 mit den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen brutto verrechnet wurden Mio. USD	Rückstellungen per 31. Dez. 2006 Mio. USD
					Anpassungen von Vorjahren Mio. USD	Laufendes Jahr Mio. USD		
2006								
Medicaid-, Medicare- und staatliche Rabatte und Gutschriften in den USA, einschliesslich Rabattkarten		497		-643	-35	719		538
Managed-Care-Rabatte in den USA		256		-457	-5	441		235
Rabatte aus Health-Care-Programmen (ohne USA)		35	6	-108	2	141		76
Rückvergütungen, einschliesslich Rückvergütungen für Spitäler	379		7	-2 340	-3	2 286	-329	
Preisnachlässe bei direkten Kunden, Barzahlungs- und andere Rabatte	256	66	89	-989	-22	981	-273	108
Kundenretouren und andere Erlösminderungen		408	43	-579	-13	612		471
Total	635	1 262	145	-5 116	-76	5 180	-602	1 428

ÜBERLEITUNG VON BRUTTO- UND NETTOUMSATZ

	In der Erfolgsrechnung erfasster Aufwand		Total 2007 Mio. USD	In % des Brutto- umsatzes 2007
	Erfassung in Rückstellungen für Erlösminderungen 2007 Mio. USD	Direkt gebucht ohne Erfassung in Rückstellungen für Erlösminderungen 2007 Mio. USD		
2007				
Bruttoumsatz aus fortzuführenden Geschäftsbereichen vor Abzügen			46 426	100,0
Bruttoumsatz aus aufgegebenen Geschäftsbereichen vor Abzügen			1 985	
Bruttoumsatz vor Abzügen			48 411	
Medicaid-, Medicare- und staatliche Rabatte und Gutschriften in den USA, einschliesslich Rabattkarten	-731	-57	-788	-1,7
Managed-Care-Rabatte in den USA	-439		-439	-0,9
Rabatte aus Health-Care-Programmen (ohne USA)	-217	-113	-330	-0,7
Rückvergütungen, einschliesslich Rückvergütungen für Spitäler	-2 247	-73	-2 320	-5,0
Preisnachlässe bei direkten Kunden, Barzahlungs- und andere Rabatte	-1 330	-1 988	-3 318	-7,1
Kundenretouren und andere Erlösminderungen	-561	-598	-1 159	-2,5
Total Anpassung von Brutto- zu Nettoumsätzen aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	-5 525	-2 829	-8 354	-17,9
Nettoumsatz aus fortzuführenden Geschäftsbereichen			38 072	82,1
Total Anpassung von Brutto- zu Nettoumsätzen aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	-84	-173	-257	
	-5 609	-3 002	-8 611	
Nettoumsatz			39 800	

	In der Erfolgsrechnung erfasster Aufwand		Total 2006 Mio. USD	In % des Brutto- umsatzes 2006
	Erfassung in Rückstellungen für Erlösminderungen 2006 Mio. USD	Direkt gebucht ohne Erfassung in Rückstellungen für Erlösminderungen 2006 Mio. USD		
2006				
Bruttoumsatz aus fortzuführenden Geschäftsbereichen vor Abzügen			41 751	100,0
Bruttoumsatz aus aufgegebenen Geschäftsbereichen vor Abzügen			3 094	
Bruttoumsatz vor Abzügen			44 845	
Medicaid-, Medicare- und staatliche Rabatte und Gutschriften in den USA, einschliesslich Rabattkarten	-683	-28	-711	-1,7
Managed-Care-Rabatte in den USA	-436		-436	-1,0
Rabatte aus Health-Care-Programmen (ohne USA)	-143	-83	-226	-0,5
Rückvergütungen, einschliesslich Rückvergütungen für Spitäler	-2 212	-117	-2 329	-5,6
Preisnachlässe bei direkten Kunden, Barzahlungs- und andere Rabatte	-887	-1 872	-2 759	-6,6
Kundenretouren und andere Erlösminderungen	-472	-425	-897	-2,1
Total Anpassung von Brutto- zu Nettoumsätzen aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	-4 833	-2 525	-7 358	-17,5
Nettoumsatz aus fortzuführenden Geschäftsbereichen			34 393	82,5
Total Anpassung von Brutto- zu Nettoumsätzen aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	-271	-196	-467	
	-5 104	-2 721	-7 825	
Nettoumsatz			37 020	

Bilanzierung von Akquisitionen

Der Konzernabschluss und das operative Ergebnis beinhalten das übernommene Unternehmen vom Zeitpunkt der Akquisition an. Akquirierte Gesellschaften werden nach der Erwerbsmethode bilanziert, die verlangt, dass die erworbenen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten am Tag der Akquisition zu ihrem fairen Wert bilanziert werden. Die Differenz zwischen dem Kaufpreis und dem geschätzten fairen Wert des Nettovermögens wird als Goodwill aktiviert und in der Währung ausgewiesen, in der der Kauf erfolgt ist. Goodwill wird der entsprechenden geldflussge-

nerierenden Einheit zugeordnet, welche die kleinste Gruppe von Vermögenswerten darstellt, die Mittelzuflüsse generiert und grösstenteils unabhängig von den Mittelzuflüssen anderer Vermögenswerte oder Gruppen von Vermögenswerten ist. Diese Methode basiert zu einem wesentlichen Teil auf den Einschätzungen des Managements.

Erworbenere Forschungs- und Entwicklungsgüter (IPR&D) werden im Rahmen der Kaufpreisaufteilung für eine Akquisition separat bewertet. Die entsprechenden Beträge sind getrennt vom Goodwill auszuweisen, werden den geldflussgenerierenden Einheiten zugeordnet und müssen jährlich auf Wertminderungen hin geprüft werden.

Erworbene in der Entwicklung befindliche Vermögenswerte, wie An- oder Meilensteinzahlungen für einlizenzierte oder erworbene Wirkstoffe, sind als immaterielle Vermögenswerte (IPR&D) zu aktivieren, auch wenn ungewiss ist, ob aus den Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten letztlich ein verkäufliches Produkt entsteht.

Die zahlreichen Annahmen, die der Bestimmung des fairen Werts der einzelnen Vermögenswerte und der übernommenen Verbindlichkeiten zugrunde liegen, können das operative Ergebnis des Konzerns erheblich beeinflussen.

Die Bewertungen stützen sich auf die zum Zeitpunkt der Akquisition verfügbaren Informationen sowie die vom Management als vernünftig erachteten Erwartungen und Annahmen.

Wertminderungen von Vermögenswerten

Die Werthaltigkeit von Anlagegütern, mit Ausnahme von Goodwill und IPR&D, wird immer dann überprüft, wenn aufgrund veränderter Umstände oder Ereignisse die Buchwerte nicht mehr erzielbar erscheinen. Zur Ermittlung einer eventuellen Wertberichtigung werden Schätzungen der zukünftigen Geldflüsse aus der Nutzung des Vermögenswerts sowie dessen Veräusserung vorgenommen.

Goodwill hat eine unbestimmte Nutzungsdauer und muss mindestens einmal jährlich einer Wertminderungsprüfung unterzogen werden. Wertminderungen werden in der Erfolgsrechnung als „Übrige Erträge & Aufwendungen“ erfasst. IPR&D sind ebenfalls jährlich auf ihre Werthaltigkeit hin zu prüfen, wobei eventuelle Wertminderungen unter „Aufwendungen für Forschung und Entwicklung“ verbucht werden. Sobald ein unter IPR&D geführtes Projekt ausgereift ist und zur wirtschaftlichen Nutzung zur Verfügung steht, wird es über die planmässige Nutzungsdauer zulasten der Herstellungskosten der verkauften Produkte, in denen auch eventuelle Wertminderungen erfasst werden, abgeschrieben.

Liegt der Buchwert über dem höheren Wert aus Nutzungswert oder fairem Wert abzüglich Veräusserungskosten, wird eine Wertminderung in Höhe der Differenz als Aufwand erfasst. Für immaterielle Vermögenswerte, einschliesslich IPR&D sowie Produkt- und Vermarktungsrechte, wendet Novartis in der Regel die „Discounted Cash Flow“-Methode an. Unter dieser Methode werden zunächst alle erwarteten zukünftigen Nettogeldflüsse prognostiziert. Diese Geldflüsse, die die mit dem Vermögenswert verbundenen Risiken und Unsicherheiten widerspiegeln, werden anschliessend auf ihren Barwert unter Anwendung eines angemessenen Diskontierungssatzes abgezinst.

Die Ermittlung der diskontierten zukünftigen Geldflüsse unterliegt sehr sensitiven Schätzungen und Annahmen, die spezifisch für die Aktivitäten des Konzerns sind. Dies trifft für die folgenden Parameter zu:

- Höhe und Zeitpunkt der prognostizierten künftigen Geldflüsse
- verwendeter Diskontierungssatz
- Ergebnisse der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten (Wirksamkeit der Wirkstoffe, klinische Testergebnisse usw.)
- Höhe und Zeitpunkt der voraussichtlichen Kosten, die für die Entwicklung von Forschungs- und Entwicklungsgütern bis hin zur Marktreife anfallen werden
- Wahrscheinlichkeit der Erlangung der Marktzulassung
- langfristige Umsatzprognosen (bis zu 20 Jahren)
- Umsatzrückgang nach Patentablauf und auftretende Konkurrenz durch Generika

- Aktivitäten der Mitbewerber (Markteinführung von Konkurrenzprodukten, Marketingaktivitäten usw.)

Folgende Faktoren können eine verkürzte Nutzungsdauer oder Wertminderung zur Folge haben:

- unter den Erwartungen bleibende Umsätze von akquirierten Produkten oder Umsatzentwicklungen von durch Patente und Handelsmarken geschützten Produkten
- die Erwartungen nicht erfüllende Umsätze von Produkten aus erworbener Forschung und Entwicklung
- Schliessung von Produktionsanlagen
- Änderungen in der geplanten Nutzung von Sachanlagen

Novartis hat eine einheitliche Methode zur Überprüfung der Werthaltigkeit des Goodwill und anderer immaterieller Vermögenswerte implementiert, bei denen Anzeichen für eine mögliche Wertminderung bestehen. Wenn keine über die gesamte Nutzungsdauer hinweg prognostizierten Geldflüsse eines immateriellen Vermögenswerts verfügbar sind, werden die Planungen der Geschäftsleitung für die nächsten fünf Jahre zugrunde gelegt und ein Endwert für die Geldflüsse jenseits dieses Zeitraums unter Anwendung einer Umsatzwachstumsrate ermittelt, die der Inflation entspricht oder darunter liegt. Dabei kommen in der Regel drei wahrscheinlichkeitsgewichtete Szenarien zur Anwendung.

Die Diskontierungssätze werden auf Basis der gewichteten Kapitalkosten des Konzerns unter Berücksichtigung landes- und währungsspezifischer Risiken im Zusammenhang mit den Geldflüssen ermittelt. Da in den Geldflüssen der Steueraufwand berücksichtigt ist, wird der Diskontierungssatz nach Steuern angewendet.

Aufgrund der oben genannten Faktoren können die tatsächlichen erheblich von den prognostizierten Geldflüssen und den entsprechenden diskontierten Werten abweichen.

Der erzielbare Ertrag einer geldflussgenerierenden Einheit und der entsprechende Goodwill basieren normalerweise auf dem höheren Wert aus fairem Wert abzüglich Veräusserungskosten und dem anhand diskontierter Geldflüsse ermittelten Nutzungswert, dessen Berechnung die folgenden Annahmen zugrunde liegen:

	Pharmaceuticals %	Vaccines and Diagnostics %	Sandoz %	Consumer Health %
Umsatzwachstum nach dem Planungszeitraum	3,0	2,5	0 bis 7,0	-2,0 bis 3,0
Diskontierungssatz	7,5	7,5	7,0 bis 13,0	7,0 bis 9,0

Im Jahr 2007 wurden Wertminderungen in Höhe von USD 482 Millionen vorgenommen, im Wesentlichen aufgrund einer Abschreibung in Höhe von USD 320 Millionen auf die Produktrechte an *Famvir*, das infolge einer früher als erwarteten Patentanfechtung Umsatzeinbussen in der Division Pharmaceuticals verzeichnete. Ausserdem verzeichnete Novartis verschiedene Wertverluste in Höhe von USD 126 Millionen für An- und Meilensteinzahlungen in der Division Pharmaceuticals und USD 36 Millionen für Produktrechte und andere immaterielle Vermögenswerte in den Divisionen Sandoz und Consumer Health. 2006 wurden Wertminderungen in Höhe von USD 126 Millionen vorgenommen, die im Zusammenhang mit aktivierten Meilensteinzahlungen in der Division Pharmaceuticals sowie mit erworbenen Forschungs- und Entwicklungsgütern und Produktrechten in der Division Sandoz anfielen.

Aufgrund der jüngsten Akquisitionen des Konzerns haben Goodwill und andere immaterielle Vermögenswerte in der Konzernrechnung in den letzten Jahren signifikant zugenommen. Auch wenn derzeit keine Anzeichen für wesentliche zusätzliche Wertminderungen bestehen, können Werthaltigkeitstests in Zukunft zu erheblichem zusätzlichem Aufwand aus Wertminderungen führen. Nähere Einzelheiten können dem Abschnitt „Auswirkungen der Abschreibungen und Wertminderungen auf immateriellen Vermögenswerten und der wesentlichen Sonderpositionen“ entnommen werden.

Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften

Novartis bilanziert Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften (definiert als Beteiligungen an Unternehmen, an denen Novartis zwischen 20% und 50% der stimmberechtigten Aktien hält oder auf die Novartis auf andere Art einen beträchtlichen Einfluss ausübt) nach der Kapitalzurechnungsmethode (Equity-Methode). Da zur Anwendung der Kapitalzurechnungsmethode – beispielsweise im Falle der Beteiligung an Roche Holding AG – verschiedene Schätzungen notwendig sind, könnten im folgenden Jahr Anpassungen der in der Konzernrechnung erfassten Beträge erforderlich werden, und zwar in dem Masse, wie neue Informationen öffentlich zugänglich werden.

Pensions- und andere Vorsorgepläne nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses

Der Novartis Konzern unterhält im Rahmen verschiedener Programme Pensions- und andere Vorsorgepläne. Ein Grossteil der Mitarbeitenden ist durch diese Vorsorgeprogramme abgedeckt. Zur Berechnung des Aufwands und der Verpflichtungen im Zusammenhang mit diesen Plänen muss das Management wesentliche Annahmen über zukünftige Entwicklungen machen. Solche Annahmen betreffen den Diskontierungssatz, den erwarteten Ertrag aus den Planvermögen sowie zukünftige Gehaltssteigerungen. Zusätzlich verwenden die Aktuarien zur versicherungsmathematischen Berechnung der Vorsorgeverpflichtungen statistische Informationen wie Austritts- und Todeswahrscheinlichkeit. Aufgrund von Veränderungen der Marktbedingungen, der Wirtschaftslage sowie von schwankenden Austrittsraten und längerer oder kürzerer Lebensdauer der Beteiligten können die Annahmen der Geschäftsleitung und der Aktuarien erheblich von den tatsächlichen Ergebnissen abweichen. Eine Reduzierung des Diskontierungssatzes um 50 Basispunkte hätte die Vorsorgeverpflichtung per Ende Jahr um USD 1,1 Milliarden erhöht. Der Vorsorgeaufwand wäre um USD 100 Millionen höher gewesen, wenn der Diskontierungssatz des Vorjahres und der erwartete Ertrag aus dem Planvermögen um je 50 Basispunkte niedriger als angenommen gewesen wären. Der Konzern erfasst die Differenzen zwischen den erwarteten und tatsächlichen Erträgen und Aufwendungen als versicherungsmathematische Gewinne oder Verluste in der konsolidierten Aufstellung aller im Eigenkapital erfassten Erträge und Aufwendungen. Die Differenz könnte sich wesentlich auf das Eigenkapital des Konzerns auswirken. Nähere Informationen über die zugrunde liegenden versicherungsmathematischen Annahmen sowie die Verpflichtungen, die dem Konzern aus den Pensions- und anderen Vorsorgeplänen entstehen, sind der Erläuterung 26 der Konzernrechnung zu entnehmen.

Aktienbasierte Vergütung

Der Marktwert der Novartis Aktien und der Novartis American Depositary Shares (ADS) sowie der faire Wert entsprechender Optionen, die Mitarbeitende als Teil ihrer Vergütung erhalten, wird aufwandswirksam über die jeweilige Sperrfrist bzw. den jeweiligen Erdienungszeitraum erfasst. Der faire Wert der Optionen am Gewährungstag wird mithilfe eines Trinomialmodells berechnet. Die genaue Bewertung der Mitarbeiteraktienoptionen ist schwierig, zumal das Bewertungsmodell auf Parametern basiert, für die Novartis lediglich über Schätzwerte verfügt. Die wichtigsten Parameter erfordern eine Schätzung unsicherer zukünftiger Ereignisse, der erwarteten Kursvolatilität der zugrunde liegenden Aktie sowie der erwarteten Dividendenrendite. Aktien und ADS werden zu ihrem Marktwert am Tag der Gewährung bewertet. Die Optionswerte und anderen aktienbasierten Vergütungen werden über die Sperrfrist bzw. den Erdienungszeitraum 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 Konzerngesellschaft ausgewiesen, in welcher der einzelne Mitarbeitende beschäftigt ist. Nähere Einzelheiten zu den aktienbasierten Vergütungsprogrammen von Novartis und den Annahmen, die der Bewertung von Mitarbeiteroptionen für das Jahr 2007 zugrunde liegen, sind der Erläuterung 27 der Konzernrechnung zu entnehmen.

Eventualverbindlichkeiten und Rückstellungen für Umweltsanierungen

Eine Reihe von Konzerngesellschaften ist im Rahmen ihrer normalen Geschäftstätigkeit in Rechtsstreitigkeiten, die Urheberrecht, Produkthaftpflicht, kommerzielle Aktivitäten, Arbeitsverhältnisse, missbräuchliche Kündigungen, Verpflichtungen in Sachen Umwelt und Steuern betreffen, sowie in staatliche Untersuchungen und andere Rechtsverfahren involviert. Nähere Einzelheiten sind der Erläuterung 19 der Konzernrechnung zu entnehmen.

Novartis bildet Rückstellungen, sobald es als wahrscheinlich gilt, dass eine Verpflichtung eingetreten ist und eine verlässliche Schätzung der Höhe der Verpflichtung vorgenommen werden kann. Solche Rückstellungen werden periodisch angepasst, sobald sich die Beurteilung verändert oder zusätzliche Informationen vorliegen.

Rückstellungen für Produkthaftpflicht werden teilweise versicherungsmathematisch ermittelt. Die Basis der Berechnung sind Erfahrungswerte aus der Vergangenheit, d.h. Anzahl und Höhe der bekannten Schadenfälle sowie Schätzungen eingetretener aber noch nicht bekannter Schadenfälle. Einzelne signifikante Fälle werden individuell berücksichtigt, wenn deren Eintritt wahrscheinlich ist und eine verlässliche Schätzung vorgenommen werden kann. Die erwarteten Kosten für die Verteidigung in Rechtsverfahren im Zusammenhang mit möglichen Verlusten werden abgegrenzt, sobald deren Eintreten als wahrscheinlich gilt und deren Höhe mit angemessener Genauigkeit geschätzt werden kann.

Rückstellungen für Umweltsanierungen werden gebildet, wenn eine Sanierung wahrscheinlich wird und eine verlässliche Schätzung der Kosten möglich ist. Sanierungskosten werden unter den langfristigen Verbindlichkeiten ausgewiesen und als Barwert der voraussichtlich anfallenden Kosten geschätzt.

In den Rückstellungen für Eventualschulden und Verpflichtungen für Umweltsanierungen sind keine Rückerstattungen oder Regressionsansprüche enthalten, da Novartis solche Rückerstattungen von Versicherungen erst zu dem Zeitpunkt bilanziert, zu dem eine verlässliche Schätzung des Betrags möglich und dessen Einbringung nahezu sicher ist.

Segmentberichterstattung

Novartis ist weltweit in vier operative Divisionen (Pharmaceuticals, Vaccines and Diagnostics, Sandoz und Consumer Health) sowie die Einheit Corporate unterteilt. Die vier operativen Divisionen basieren auf internen Managementstrukturen. Die Divisionen werden separat geführt, weil sich die Produkte, die sie herstellen, vertreiben und verkaufen, in Bezug auf die erforderlichen Marketingstrategien klar voneinander unterscheiden.

Die Umsätze zwischen den Divisionen werden zu marktüblichen Bedingungen getätigt. Die Divisionen befolgen dieselben Rechnungslegungsgrundsätze wie der Konzern. Der Konzern ist grundsätzlich für die Beurteilung der Leistung der Divisionen verantwortlich und verteilt die Ressourcen auf Basis der operativen Ergebnisse.

Division Pharmaceuticals

Die Division Pharmaceuticals befasst sich mit der Erforschung, Entwicklung und Herstellung sowie dem Vertrieb und Verkauf von pharmazeutischen Markenprodukten in den folgenden therapeutischen Bereichen: kardiovaskuläre Erkrankungen & Metabolismus, Onkologie & Hämatologie, Neurologie, respiratorische Erkrankungen, Infektionskrankheiten, Transplantation und Immunologie, Augenheilmittel, Dermatologie, gastrointestinale Erkrankungen und Inkontinenz sowie Arthritis & Knochenerkrankungen. Die Division Pharmaceuticals ist in globale Geschäftsbereiche, die für die Erforschung, Entwicklung und Vermarktung verschiedener Produkte verantwortlich sind, sowie eine Geschäftseinheit namens Novartis Oncology, die für die Entwicklung und das Marketing globaler Onkologieprodukte zuständig ist, unterteilt. Da die Onkologie-Geschäftseinheit im Hinblick auf ihre langfristigen wirtschaftlichen Perspektiven, Kunden, Forschung, Entwicklung, Produktion, Vertrieb und Zulassungsumfeld über eine gemeinsame Basis mit den anderen Bereichen der Division Pharmaceuticals verfügt, muss sie nicht als separates Segment ausgewiesen werden. Pharmaceuticals ist die wichtigste Division von Novartis. Im Jahr 2007 steuerte sie USD 24,0 Milliarden bzw. 63% zum Konzernnettoumsatz aus fortzuführenden Geschäftsbereichen sowie USD 6,1 Milliarden bzw. 76% zum operativen Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen unter Ausschluss des Nettoergebnisses Corporate bei.

Division Vaccines and Diagnostics

Die kürzlich geschaffene Division Vaccines and Diagnostics konzentriert sich auf die Entwicklung von präventiven Impfstoffen und Diagnoseinstrumenten. Sie wurde im April 2006 im Zuge der vollständigen Akquisition der Chiron Corporation durch Novartis gegründet und umfasst zwei Geschäftsfelder: Novartis Vaccines und Chiron. Novartis Vaccines ist der weltweit fünftgrösste Hersteller von Impfstoffen und der zweitgrösste Lieferant von Grippeimpfstoffen in den USA. Zu den wichtigsten Produkten der Division zählen Meningokokken-, Kinder-

und Reiseimpfstoffe. Das unter der Bezeichnung Chiron geführte Bluttest- und Molekulardiagnostikgeschäft ist der Eindämmung von Infektionskrankheiten mittels neuartiger Bluttests zum Schutze der weltweiten Blutvorräte gewidmet. Im Jahr 2007 trug die Division Vaccines and Diagnostics USD 1,5 Milliarden bzw. 4% zum Konzernnettoumsatz aus fortzuführenden Geschäftsbereichen sowie USD 72 Millionen bzw. 1% zum operativen Ergebnis des Konzerns aus fortzuführenden Geschäftsbereichen unter Ausschluss des Nettoergebnisses Corporate bei.

Division Sandoz

Die Division Sandoz ist ein weltweit führendes Generikaunternehmen, das neben pharmazeutischen und biotechnologischen Wirkstoffen generische Arzneimittel entwickelt, produziert und vermarktet. Dank Sandoz ist Novartis das einzige grosse Pharmaunternehmen, das sowohl bei patentgeschützten Medikamenten als auch bei Generika eine führende Position einnimmt. Die Division Sandoz ist in den Geschäftsbereichen Retail Generics, Antiinfektiva und Biopharmazeutika tätig. Im Bereich Retail Generics entwickelt und produziert Sandoz aktive Wirkstoffe und Fertigarzneimittel, deren Patentschutz abgelaufen ist. Ausserdem liefert der Bereich bestimmte aktive Wirkstoffe an Dritte. Der Bereich Antiinfektiva entwickelt und produziert patentfreie aktive pharmazeutische Wirkstoffe und Zwischenprodukte (v.a. Antibiotika) zur internen Verwendung bei Retail Generics und für den Verkauf an Dritte. Im Bereich Biopharmazeutika entwickelt und produziert Sandoz auf Proteinen oder Biotechnologie basierende Produkte (bekannt als Biosimilars oder biologische Nachfolgeprodukte) und übernimmt auf vertraglicher Basis für andere Unternehmen die biotechnologische Produktion. Sandoz verfügt über ein Portfolio von mehr als 950 Wirkstoffen in über 5 000 Formulierungen, die in 130 Ländern vermarktet werden. Sandoz ist bezüglich Nettoumsatz und operativem Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen die zweitgrösste Division von Novartis. Im Jahr 2007 entfielen auf Sandoz USD 7,2 Milliarden bzw. 19% des Konzernnettoumsatzes aus fortzuführenden Geschäftsbereichen sowie USD 1,0 Milliarde bzw. 13% des operativen Ergebnisses des Konzerns aus fortzuführenden Geschäftsbereichen unter Ausschluss des Nettoergebnisses Corporate.

Division Consumer Health

Die Division Consumer Health umfasst drei Geschäftseinheiten: OTC (Selbstmedikation), Animal Health und CIBA Vision, von denen jede über eigene Herstellungs-, Vertriebs- und Verkaufskapazitäten verfügt. Diese erreichen jedoch im Rahmen des Konzerns kein wesentliches Ausmass und müssen daher auch nicht als separate Segmente ausgewiesen werden. Die Geschäftseinheit OTC konzentriert sich auf Arzneimittel zur Selbstmedikation; Animal Health auf veterinärmedizinische Produkte für Nutz- und Haustiere; CIBA Vision auf Kontaktlinsen, Linsenpflegemittel und Augenheilmittel.

Die Geschäftseinheiten Medical Nutrition und Gerber, die vormals Teil der Division Consumer Health waren, wurden im Jahr 2007 verkauft. Die Ergebnisse dieser beiden Geschäftseinheiten wurden ausgliedert und in allen Berichtsperioden dieser Konzernrechnung in den aufgegebenen Geschäftsbereichen ausgewiesen. Nähere Einzelheiten sind dem oben stehenden Abschnitt „Faktoren mit Einfluss auf die Geschäftsergebnisse – Akquisitionen, Desinvestitionen und andere bedeutende Transaktionen“ zu entnehmen.

Im Jahr 2007 trug die Division Consumer Health (ohne aufgegebene Geschäftsbereiche) USD 5,4 Milliarden bzw. 14% zum Konzernnettoumsatz aus fortzuführenden Geschäftsbereichen sowie USD 0,8 Milliarden bzw. 10% zum operativen Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen unter Ausschluss des Nettoergebnisses Corporate bei.

Corporate

Erträge und Aufwendungen in Bezug auf Corporate beinhalten die Aufwendungen für den Konzernhauptsitz und jene der Konzern-Koordinationsfunktionen in den wichtigsten Ländern. Überdies beinhaltet Corporate auch Aufwendungen und Erträge, die keiner Division zugeordnet werden können.

Geschäftsergebnisse

Kennzahlen – Gesamtkonzern

	2007		2006		Veränderung USD in %	Veränderung Lokalwährungen in %
	Mio. USD	% des Nettoumsatzes	Mio. USD	% des Nettoumsatzes		
Gesamtkonzern						
– Nettoumsatz	39 800		37 020		8	3
– Operatives Ergebnis und Veräußerungsgewinne ¹	12 933	32,5	8 174	22,1	58	
– Reingewinn	11 968	30,1	7 202	19,5	66	
– Gewinn pro Aktie (USD)	5,15		3,06		68	

¹ Das operative Ergebnis beinhaltet Aufwendungen für die Erhöhung der Konzernrückstellungen für Umweltsanierungen im dritten Quartal des Jahres 2007 in Höhe von USD 590 Millionen und einen Restrukturierungsaufwand in Höhe von USD 444 Millionen im vierten Quartal des Jahres 2007 für die Initiative „Forward“ sowie die Veräußerungsgewinne von Medical Nutrition und Gerber in Höhe von USD 5,8 Milliarden vor Steuern.

Überblick

Der Gesamtkonzern erzielte im Jahr 2007 mit einem um 8% (+3% in Lokalwährungen) gestiegenen Nettoumsatz und einem um 66% auf USD 12,0 Milliarden erhöhten Reingewinn Rekordergebnisse. Sandoz und Vaccines and Diagnostics führten die Geschäftsexpansion mit zweistelligen Wachstumsraten bei den Nettoumsätzen und hohen operativen Ergebnisbeiträgen an, während Consumer Health mit soliden Ergebnissen einen zusätzlichen Beitrag leistete. Die Verlangsamung des Umsatzwachstums von Pharmaceuticals im Jahr 2007 spiegelte den negativen Einfluss des in den USA durch Generika entstehenden Wettbewerbs und die Aussetzung des Verkaufs von *Zelnorm* wider.

Im Gesamtergebnis des Konzerns sind im Jahr 2007 Beiträge von Medical Nutrition (bis zum 30. Juni) und Gerber (bis zum 31. August) bis zu deren Veräußerung in getrennten Transaktionen enthalten. Diese beiden Verkäufe bilden den Abschluss der Desinvestitionen, die im Rahmen der Strategie des Konzerns, sich mit innovativen Medikamenten, Generika, Impfstoffen und Diagnostika sowie ausgewählten Consumer-Health-Produkten ausschliesslich auf Wachstumsbereiche im Gesundheitsmarkt zu konzentrieren, getätigt wurden.

Die Ergebnisse des Jahres 2007 beinhalten darüber hinaus Aufwendungen in Höhe von etwa USD 1 Milliarde für die Erhöhung der Konzernrückstellungen für Umweltsanierungen um USD 590 Millionen, die unter anderem den Anteil von Novartis an potenziellen Sanierungskosten für ehemalige Deponien in der Region Basel enthält, sowie für Restrukturierungen im Rahmen von „Forward“ in Höhe von USD 444 Millionen. Diese strategische Initiative wurde im Dezember des Jahres 2007 zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit von Novartis und zur Verbesserung der Fähigkeit, Bedürfnisse von Patienten und Kunden schnell zu adressieren, eingeleitet. Diese Initiative ist derzeit im Gange und wird in den Jahren 2008 und 2009 implementiert werden. Sie wird die Organisationsstrukturen vereinfachen, die Entscheidungsprozesse beschleunigen und dezentralisieren, die Art und Weise, wie Novartis ihr Geschäft betreibt, neu gestalten und Produktivitätsgewinne freisetzen. Ziel ist es, im Jahr 2010 jährliche Kosteneinsparungen in Höhe von rund USD 1,6 Milliarden zu realisieren.

Kennzahlen – fortzuführende Geschäftsbereiche

	Für das am 31. Dez. 2007 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Für das am 31. Dez. 2006 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Veränderung %
Nettoumsatz aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	38 072	34 393	11
Andere Erlöse	875	712	23
Herstellungskosten der verkauften Produkte	-11 032	-9 411	17
Marketing & Verkauf	-11 126	-10 092	10
Forschung & Entwicklung	-6 430	-5 321	21
Administration & allgemeine Kosten	-2 133	-1 882	13
Übrige Erträge & Aufwendungen	-1 445	-757	91
Operatives Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen¹	6 781	7 642	-11
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	412	264	56
Finanzertrag	531	354	50
Zinsaufwand	-237	-266	-11
Gewinn vor Steuern aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	7 487	7 994	-6
Steuern	-947	-1 169	-19
Reingewinn aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	6 540	6 825	-4
Reingewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	5 428	377	
Reingewinn Konzern	11 968	7 202	66
<i>Zuzurechnen:</i>			
<i>Aktionären der Novartis AG</i>	<i>11 946</i>	<i>7 175</i>	<i>66</i>
<i>Minderheitsanteile</i>	<i>22</i>	<i>27</i>	<i>-19</i>

¹ Das operative Ergebnis beinhaltet Aufwendungen in Höhe von USD 1 034 Millionen für die Erhöhung der Konzernrückstellungen für Umweltsanierungen im dritten Quartal des Jahres 2007 um USD 590 Millionen und einen Restrukturierungsaufwand in Höhe von USD 444 Millionen im vierten Quartal des Jahres 2007 für die „Forward“-Initiative.

Überblick fortzuführende Geschäftsbereiche

Die sehr guten Beiträge von Sandoz und Vaccines and Diagnostics unterstützten die Erhöhung des Nettoumsatzes aus fortzuführenden Geschäftsbereichen um 11% (+6% in Lokalwährungen) auf USD 38,1 Milliarden gegenüber USD 34,4 Milliarden im Jahr 2006. Höhere Umsatzvolumina trugen fünf, Akquisitionen zwei und Währungsveränderungen fünf Prozentpunkte zur Steigerung des Nettoumsatzes bei, gefallene Preise hingegen bewirkten eine Reduktion um einen Prozentpunkt.

Sandoz war führend im Konzern dank einer dynamischen Performance mit einer Steigerung der Nettoumsatzerlöse im Jahr 2007 um 20% (+13% in Lokalwährungen) auf USD 7,2 Milliarden, die einem zusätzlichen Beitrag von USD 1 Milliarde zu den jährlichen Nettoumsätzen entspricht. Die Divisionen Vaccines and Diagnostics und Consumer Health generierten ebenfalls zweistellige Umsatzzuwächse. Im Gegensatz dazu schwächte sich das Wachstum in der Division Pharmaceuticals ab. Die Nettoumsätze stiegen um 6% (+2% in Lokalwährungen) von USD 22,6 Milliarden im Jahr 2006 auf USD 24,0 Milliarden, wobei die sehr guten Umsätze ausserhalb der USA und die führende Position vieler der zehn meistverkauften Produkte durch den einsetzenden Wettbewerb von Generika für vier Produkte in den USA – *Lotrel*, *Lamisil*, *Trileptal* und *Famvir* – sowie die Einstellung des Verkaufs von *Zometa* beeinträchtigt wurden.

Die USA sind weiterhin der grösste Einzelmarkt für Novartis. Hier werden, trotz einer Abnahme um 1,3% auf USD 13,1 Milliarden, 34% der Nettoumsätze aus fortzuführenden Geschäftsbereichen (39% im Jahr 2006) erzielt. Europa erhöhte seinen Beitrag zu den Nettoumsätzen aus fortzuführenden Geschäftsbereichen des Konzerns auf 42% (38% im Jahr 2006) und der Rest der Welt stieg auf 24% (23% im Jahr 2006).

Das operative Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen fiel um 11% auf USD 6,8 Milliarden, worin sich die reduzierten Beiträge des US-amerikanischen Pharmageschäfts und die hohen Sonderaufwendungen im Jahr 2007 widerspiegeln. Letztere beinhalten insbesondere USD 590 Millionen für die Erhöhung der Rückstellungen für Umweltsanierungen und USD 444 Millionen für die „Forward“-Initiative zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit des Konzerns. Unter Ausschluss dieser zwei Positionen, die insgesamt rund USD 1,0 Milliarden betragen, stieg das operative Ergebnis um 2%.

Der Reingewinn aus fortzuführenden Geschäftsbereichen verringerte sich im Jahr 2007 um 4% auf USD 6,5 Milliarden. Dabei wurde der Rückgang des operativen Ergebnisses durch höhere Beiträge von assoziierten Gesellschaften und einen aufgrund verschiedener Faktoren, unter anderem geringeren Gewinnen in den USA, von 15% im Jahr 2006 auf 13% gesunkenen Steuersatz teilweise kompensiert. Der Gewinn pro Aktie aus fortzuführenden Geschäftsbereichen betrug im Jahr 2007 USD 2,81, was im Vergleich zu USD 2,90 im Jahr 2006 einen Rückgang von 3% bedeutet.

Nettoumsatz

	Für das am 31. Dez. 2007 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Für das am 31. Dez. 2006 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Veränderung USD in %	Veränderung Lokalwäh- rungen in %
Pharmaceuticals	24 025	22 576	6	2
Vaccines and Diagnostics	1 452	956	52	47
Sandoz	7 169	5 959	20	13
Consumer Health – fortzuführende Geschäftsbereiche	5 426	4 902	11	6
Nettoumsatz aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	38 072	34 393	11	6
Nettoumsatz aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	1 728	2 627		
Nettoumsatz Konzern	39 800	37 020	8	3

Division Pharmaceuticals

Die Nettoumsätze stiegen im Jahr 2007 um 6% auf USD 24 Milliarden (+2% in Lokalwährungen), da viele Regionen, insbesondere Europa, Lateinamerika und wichtige Wachstumsmärkte, zweistellige Wachstumsraten aufwiesen. Damit wurde der Rückgang der Nettoumsätze in den USA um 8% auf USD 8,7 Milliarden, der durch die Einstellung des Verkaufs von *Zelnorm* und den im Verlauf des Jahres einsetzenden Generikawettbewerb für vier Produkte – *Lotrel*, *Lamisil*, *Famvir* und *Trileptal* – ausgelöst wurde, mehr als wettgemacht. Preiserhöhungen trugen zwei, Währungsveränderungen vier und Akquisitionen einen Prozentpunkt zum Wachstum der Nettoumsätze bei, während Verkaufsvolumina einen negativen Einfluss in Höhe von einem Prozentpunkt ausübten.

Der Therapiebereich Onkologie erzielte zweistellige Wachstumsraten, der Therapiebereich kardiovaskuläre Erkrankungen erreichte ein gutes Ergebnis und wuchs unter Ausschluss von *Lotrel* um 19% in Lokalwährungen. Viele der zehn wichtigsten Produkte behielten ihre führende Position, so erzielte *Diovan* erstmalig einen Jahresnettoumsatz in Höhe von USD 5,0 Milliarden (+16% in Lokalwährungen) und festigte damit seinen Status als weltweite Nummer 1 unter den Markenmedikamenten gegen Bluthochdruck. Das sehr gut verkaufte Onkologiepräparat *Gleevec/Glivec* bekräftigte seine führende Position als Hilfe für Patienten, die an einer oft tödlichen Form von Krebs leiden, und erreichte Nettoumsätze in Höhe von USD 3,1 Milliarden (+14% in Lokalwährungen). Das Brustkrebsmedikament *Femara* leistete mit einem über dem Markt liegenden Wachstum und Nettoumsätzen in Höhe von USD 937 Millionen (+25% in Lokalwährungen) ebenfalls einen wichtigen Beitrag.

Verschiedene neue Medikamente, unter anderem *Exforge* und *Tekturna/Rasilez* (Bluthochdruck), *Lucentis* („feuchte“ altersbedingte Makuladegeneration), *Exjade* (Eisenüberladung), *Aclasta/Reclast* (Osteoporose), *Exelon Pflaster* (Alzheimerkrankheit) und *Xolair* (Asthma) leisteten nach den kürzlich erfolgten Zulassungen wesentliche Beiträge, verbreiteten sich schnell und wurden in neue Märkte eingeführt. Diese neuen Produkte generierten im Jahr 2007 zusammen Nettoumsätze in Höhe von USD 1,1 Milliarden, wobei *Lucentis* nach dessen Ersteinführung in Europa im Januar 2007 einen wesentlichen Beitrag leistete.

Die Nettoumsätze in Europa erhöhten sich dank der zusätzlichen Marktanteile, die Novartis auf Basis sehr guter Leistungen in vielen Märkten, insbesondere in Frankreich und Deutschland, erobern konnte, um 19% (+9% in Lokalwährungen) auf USD 8,7 Milliarden. Die Beiträge der wichtigsten Produkte, wie zum Beispiel *Diovan*, *Gleevec/Glivec*, *Femara*, *Exjade*, *Xolair* und *Lucentis*, vermochten den Margendruck infolge der Massnahmen zur Kostensenkung bei einzelnen Produkten und des Wettbewerbs durch Generika mehr als wettzumachen. Die Nettoumsätze in Lateinamerika stiegen vor allem dank Brasilien, Mexiko und Venezuela um 23% (+17% in Lokalwährungen) auf USD 1,5 Milliarden. In Japan unterstützte die anhaltende Ausweitung des Marktes für Bluthochdruckmedikamente die 6%ige Erhöhung (+7% in Lokalwährungen) der Nettoumsätze auf USD 2,2 Milliarden. Die wesentlichen Wachstumsmärkte generierten Nettoumsätze in Höhe von USD 2,2 Milliarden, was einer Erhöhung um 17% (+12% in Lokalwährungen) im Vergleich zum Jahr 2006 entspricht.

Division Pharmaceuticals – die wichtigsten Produkte

Bemerkung: Alle Wachstumszahlen beziehen sich auf das weltweite Umsatzwachstum in Lokalwährungen für das Jahr 2007.

Der Nettoumsatz von **Diovan** (USD 5,0 Milliarden, +16% in Lokalwährungen) erreichte 2007 erstmals die Marke von USD 5 Milliarden. Damit erreichte Novartis mit dem Medikament einen weiteren wichtigen Meilenstein. Das kontinuierliche Wachstum von *Diovan* beruht auf neuen Indikationen und klinischen Daten, die seinen Status als weltweit führendes Markenmedikament gegen Bluthochdruck untermauern. In vielen wichtigen Ländern, insbesondere in den USA, Japan und Deutschland, wurden zweistellige Zuwächse verzeichnet. *Diovan* hielt in den USA einen Anteil von 40% am Marktsegment der Angiotensin-Rezeptorblocker (ARB), dem wachstumsstärksten Segment des US-amerikanischen Marktes für Blutdrucksenker. *Co-Diovan/Diovan HCT*, eine Kombination von Diovan mit einem Diuretikum in einer Tablette, profitierte vom zunehmenden Einsatz von Kombinationstherapien.

NETTOUMSATZ DER 20 UMSATZSTÄRKSTEN PRODUKTE DER DIVISION PHARMACEUTICALS – 2007

Marke	Therapiegebiet	USA Mio. USD	Veränderung Lokalwäh- rungen in %	Übrige Länder Mio. USD	Veränderung Lokalwäh- rungen in %	Total Mio. USD	Veränderung USD in %	Veränderung Lokalwäh- rungen in %
Diovan/Co-Diovan	Bluthochdruck	2 194	18	2 818	14	5 012	19	16
Gleevec/Glivec	Chronisch-myeloische Leukämie	714	13	2 336	14	3 050	19	14
Zometa	Komplikationen bei Krebs	649	-7	648	3	1 297	1	-2
Sandostatin (inkl. LAR)	Akromegalie	409	11	618	5	1 027	12	7
Neoral/Sandimmun	Transplantation	108	-14	836	0	944	3	-2
Femara	Brustkrebs	411	22	526	28	937	30	25
Lotrel	Bluthochdruck	748	-45			748	-45	-45
Voltaren (Gruppe)	Entzündungen/Schmerz	9	13	738	3	747	8	3
Trileptal	Epilepsie	500	-9	192	4	692	-4	-6
Lescol	Cholesterinsenkung	207	-19	458	-8	665	-8	-12
Total Top-10-Produkte		5 949	-4	9 170	9	15 119	7	3
Exelon	Alzheimerkrankheit	212	13	420	14	632	20	14
Lamisil (Gruppe)	Pilzinfektionen	266	-54	329	-21	595	-39	-40
Comtan/Stalevo (Gruppe)	Parkinsonkrankheit	178	13	242	23	420	24	18
Tegretol (inkl. CR/XR)	Epilepsie	123	2	290	1	413	6	1
Lucentis	Altersbedingte Makuladegeneration			393	n.a.	393	n.a.	n.a.
Ritalin/Focalin (Gruppe)	Aufmerksamkeitsdefizit-/ Hyperaktivitätssyndrom	299	13	76	9	375	14	12
Foradil	Asthma	21	50	341	-1	362	9	1
Exjade (Gruppe)	Eisenchelatlöser	175	43	182	721	357	150	141
Miacalcic	Osteoporose	147	-26	134	-11	281	-17	-20
Tobramycin	Mukoviszidose	174	47	99	60	273	54	51
Total Top-20-Produkte		7 544	-5	11 676	13	19 220	9	5
Übriges Portfolio		1 204	-22	3 601	1	4 805	-2	-6
Total Nettoumsatz Division		8 748	-8	15 277	10	24 025	6	2

n.a. – nicht anwendbar

Gleevec/Glivec (USD 3,1 Milliarden, +14% in Lokalwährungen) wird gegen bestimmte Formen chronisch-myeloischer Leukämie (CML) und gastrointestinaler Stromatumoren (GIST) eingesetzt. Das Medikament konnte seine Führungsposition in der Behandlung dieser und anderer oft tödlich verlaufender Formen von Krebs bekräftigen. Neue Daten aus der IRIS-Studie zeigten, dass *Gleevec/Glivec* bei Patienten mit neu diagnostizierter Philadelphia-Chromosom-positiver CML (Ph+ CML) die Krankheitsprogression im sechsten Behandlungsjahr vollständig aufgehalten hatte und dass 88% der mit *Gleevec/Glivec* behandelten Studienteilnehmer noch am Leben waren. Die Umsatzentwicklung von *Gleevec/Glivec* profitiert zudem vom breiteren Einsatz in der Behandlung von GIST und verschiedenen anderen seltenen Krankheiten. Die Konkurrenz im Markt für CML-Therapien hatte 2007 wenig Einfluss auf die zugrunde liegende Nachfrage.

Zometa (USD 1,3 Milliarden, -2% in Lokalwährungen) ist ein intravenös zu verabreichendes Bisphosphonat zur Behandlung von Patienten mit Knochenmetastasen. Trotz Anzeichen, dass sich die Nachfrage im Jahr 2007 stabilisierte, erzielte das Medikament in den USA und Europa eine nachhaltige Performance. Das Wachstum dieser Medikamentenkategorie war insgesamt gedämpft, da viele Patienten im Rahmen der gegenwärtigen Verschreibungspraxis weniger häufig und über einen kürzeren Zeitraum behandelt werden. Dieser Trend wurde jedoch durch den zunehmenden Einsatz bei Lungenkrebs sowie durch dynamische Zuwächse in Japan und in Märkten ausserhalb der USA und Europas wettgemacht. Nach dem Abschluss pädiatrischer Studien verlängerte die US-amerikanische Gesundheitsbehörde FDA im Dezember die Marktexklusivität für *Zometa* um zusätzliche sechs Monate bis 2013.

Sandostatin (USD 1,0 Milliarde, +7% in Lokalwährungen) zur Behandlung von Patienten mit Akromegalie und verschiedenen neuroendokrinen und karzinoiden Tumoren erzielte erstmals einen Nettjahresumsatz von USD 1 Milliarde. Dies war dem zunehmenden Einsatz der einmal monatlich zu verabreichenden Retard-Formulierung *Sandostatin LAR* zu verdanken, die 85% des Nettoumsatzes erwirtschaftete. Die einmal täglich zu verabreichende Version von *Sandostatin* ist der Konkurrenz durch Generika ausgesetzt.

Neoral/Sandimmun (USD 944 Millionen, -2% in Lokalwährungen), das bei Organtransplantationen eingesetzt wird, verzeichnete dank seines pharmakokinetischen Profils und seiner Zuverlässigkeit weltweit weiterhin stabile Nettoumsätze – trotz anhaltender Generikakonkurrenz.

Femara (USD 937 Millionen, +25% in Lokalwährungen), ein oral zu verabreichendes Medikament zur Behandlung von Frauen mit hormonsensitivem Brustkrebs, verzeichnete weiterhin dynamische Zuwächse. Diese beruhten in erster Linie auf dem vermehrten postoperativen Einsatz (frühe adjuvante Behandlung) von *Femara* in den USA und Europa sowie auf der Einführung des Medikaments in Japan im Jahr 2006. Aufgrund seiner einzigartigen Vorteile hat *Femara* seine Konkurrenten übertrifft und Marktanteile im Segment der Aromatasehemmer erobert.

Die strittige Einführung einer generischen Kopie von **Lotrel** (USD 748 Millionen, -45% in Lokalwährungen, nur in den USA) durch Teva Pharmaceuticals im Mai 2007 beeinträchtigte die Umsatzentwicklung des Medikaments, dessen US-Patent bis 2017 gültig ist. Auch Sandoz

brachte eine autorisierte generische Version dieses Blutdrucksenkers auf den Markt. In dem laufenden Gerichtsverfahren gegen Teva steht noch kein Verhandlungstermin fest. Teva riskiert erhebliche Schadenersatzforderungen für den Fall eines Urteils zugunsten von Novartis.

Voltaren (USD 747 Millionen, +3% in Lokalwährungen), ein Medikament gegen Entzündungen und Schmerzen, erzielte vor allem in Lateinamerika und Asien stetige Zuwächse. Dabei profitierte die Umsatzentwicklung von dem langjährigen Vertrauen in die Marke. *Voltaren* ist in vielen wichtigen Märkten weltweit nicht mehr patentgeschützt.

Trileptal (USD 692 Millionen, -6% in Lokalwährungen), ein Medikament zur Behandlung von epileptischen Anfällen, verzeichnete solide Umsatzsteigerungen, bis wie erwartet im Oktober 2007 in den USA generische Konkurrenzprodukte auf den Markt kamen. Infolgedessen ging der Nettoumsatz in den USA im vierten Quartal 2007 stark zurück.

Die Umsatzentwicklung des Statins **Lescol** (USD 665 Millionen, -12% in Lokalwährungen), das zur Cholesterinsenkung eingesetzt wird, war vor allem durch die Senkung der Festbeträge für die Kostenerstattung in Europa beeinträchtigt. Ausserdem wirkten sich die Einführung von generischem Simvastatin und die scharfe Konkurrenz in dieser Medikamentenkategorie negativ auf den Nettoumsatz in den USA aus.

Exelon (USD 632 Millionen, +14% in Lokalwährungen), ein Medikament zur Behandlung von Patienten mit leichten bis mittelschweren Formen von Alzheimer-Demenz oder mit Demenzen im Zusammenhang mit der Parkinsonkrankheit, erzielte solide Zuwächse. Nach den Zulassungsgenehmigungen für das *Exelon Pflaster* im Jahr 2007 wird das Präparat gegenwärtig in den USA und Europa eingeführt. Das Pflaster wird einmal täglich auf die Haut geklebt und sorgt für eine gleichmässige und kontinuierliche Verabreichung des Wirkstoffs von *Exelon* über die Haut. Die neuartige Darreichungsform des *Exelon Pflasters* ist ebenso wirksam wie die höchstdosierten Kapseln und senkt gleichzeitig Nebenwirkungen wie Übelkeit oder Erbrechen auf ein Drittel.

Der Umsatz von **Lamisil** (USD 595 Millionen, -40% in Lokalwährungen), einem Medikament gegen Nagelpilzinfektionen, ging nach der im Juli 2007 erfolgten Einführung von generischen Konkurrenzprodukten in den USA stark zurück. Das Basispatent des Wirkstoffs von *Lamisil* ist heute weltweit abgelaufen. In Europa und Japan sind bereits Generika auf dem Markt.

Lucentis (USD 393 Millionen) zur Behandlung von Patienten mit „feuchter“ altersbedingter Makuladegeneration (AMD), einer Augenerkrankung, erzielte seit der EU-Zulassung im Januar 2007 dynamische Zuwächse in Europa und anderen Märkten. *Lucentis* ist die einzige Therapie, die im Rahmen klinischer Studien das Sehvermögen von Patienten mit dieser Form von AMD nachweislich aufrechterhalten und verbessern kann. Diese Erkrankung ist die Hauptursache für das Erblinden von Menschen über 50 Jahren. Genentech hält die US-Rechte an *Lucentis*.

Exjade (USD 357 Millionen, +141% in Lokalwährungen) verzeichnete kräftige Umsatzsteigerungen. Der Erfolg des Produkts beruht auf dessen einmaligem Status als erster Eisenchelatbildner, der zur Behandlung von Eisenüberladung infolge verschiedener Blutkrankheiten einmal täglich oral eingenommen werden kann. Eisenüberladung ist eine

potenziell tödliche Krankheit, und der bisherige Therapiestandard war eine belastende Infusion mittels einer Pumpe über einen Zeitraum von bis zu zwölf Stunden pro Tag. *Exjade*, das in den USA erstmals im November 2005 und in Europa im August 2006 eingeführt wurde, ist mittlerweile in über 85 Ländern zugelassen. In Japan wurde der Zulassungsantrag für *Exjade* 2007 ein Jahr früher als geplant eingereicht. Etwa die Hälfte der Patienten, die mit *Exjade* behandelt werden, erhält erstmals eine Eisenchelationstherapie.

Xolair (USD 140 Millionen, +30% in Lokalwährungen) ist ein biotechnologisch hergestelltes Medikament, das auf einem neuen Ansatz zur Behandlung von mittelschwerem bis schwerem allergischem Asthma beruht. Die rasche Akzeptanz des Medikaments, das seit der EU-Zulassung im Oktober 2005 in 54 Ländern erhältlich ist, sorgte für eine entsprechende Umsatzentwicklung. *Xolair* wird alle zwei bis vier Wochen in Form einer Injektion verabreicht und zielt nachweislich auf eine der Ursachen von allergischem Asthma ab. In den USA wird *Xolair* von Novartis und Genentech gemeinsam vermarktet, wobei Novartis am operativen Gewinn beteiligt ist. Genentech meldete für *Xolair* einen Nettoumsatz in den USA von USD 472 Millionen im Jahr 2007.

Der Verkauf von **Zelmac/Zelnorm** (USD 88 Millionen, –84% in Lokalwährungen), das zur Behandlung des Reizdarmsyndroms und chronischer Verstopfung eingesetzt wird, wurde im März 2007 in den USA und anschliessend in zahlreichen anderen Ländern ausgesetzt. Novartis entsprach damit einer Aufforderung der FDA, Daten zur Sicherheit des Medikaments im Herz-Kreislauf-Bereich zu überprüfen. In den USA wurde ein spezielles Programm gestartet, das bestimmten Patienten die Behandlung mit *Zelnorm* ermöglichen soll. Die Gespräche mit den verschiedenen zuständigen Gesundheitsbehörden dauern an.

Prexige (USD 91 Millionen), ein COX-2-Hemmer zur oralen Behandlung von Patienten mit osteoarthritischen Schmerzen, wurde 2007 in der EU und zahlreichen anderen Ländern vom Markt genommen. Im August war das Medikament erstmals in Australien zurückgezogen worden, nachdem schwere Nebenwirkungen auf die Leber gemeldet worden waren, die in zwei Fällen zum Tod der Betroffenen geführt hatten und angeblich mit dem langfristigen Einsatz hoher Dosierungen in Verbindung stehen sollen. Die FDA sprach sich im September gegen die Zulassung einer einmaligen Tagesdosis von 100 mg aus. Dies ist die niedrigste verfügbare Formulierung des Medikaments, das in einigen Ländern weiterhin erhältlich ist. Novartis ist davon überzeugt, dass *Prexige* für bestimmte Patienten eine wertvolle Behandlungsmöglichkeit darstellt – insbesondere für Patienten mit einem Risiko ernsthafter Magen-Darm-Komplikationen. Das Unternehmen wird die Gespräche mit den Gesundheitsbehörden fortsetzen.

Exforge (USD 103 Millionen) ist eine Kombination zweier bewährter Blutdrucksenker – des Angiotensin-Rezeptorblockers Diovan und des Kalziumkanalblockers Amlodipin – in einer Tablette. Die Lancierung von *Exforge* war erfolgreicher als jede andere Markteinführung eines Blutdrucksenkers von Novartis. Das Medikament verzeichnete nach seiner Zulassung im Jahr 2007 in den USA und Europa dynamische Zuwächse. Im Rahmen von klinischen Studien erreichten neun von zehn mit *Exforge* behandelten Patienten ihre Behandlungsziele. Neben dem verbesserten Komfort bestätigten diese Ergebnisse die hohe Wirksamkeit von *Exforge*.

Aclasta/Reclast (USD 41 Millionen) wurde im September in den USA als einmal jährliche 15-minütige Infusion für Frauen mit postmenopausaler Osteoporose eingeführt. Nach der EU-Zulassung im Oktober 2007 wurde das Medikament in den ersten europäischen Märkten – Deutschland und Grossbritannien – eingeführt. Das „New England Journal of Medicine“ veröffentlichte im September die Ergebnisse einer ersten klinischen Studie mit mehr als 2 100 Osteoporose-Patientinnen und -Patienten, die eine Hüftfraktur erlitten hatten. Dabei senkte die Behandlung mit *Aclasta/Reclast* das Risiko weiterer Knochenbrüche.

Tekturna/Rasilez (USD 40 Millionen) ist das erste neuartige Bluthochdruckmedikament seit über zehn Jahren. Seit seiner Zulassung und der Einführung im hart umkämpften US-Markt im März 2007 hat sich das Medikament gut entwickelt. In der EU ist *Tekturna/Rasilez* seit August 2007 zugelassen und wird gegenwärtig in einigen Ländern eingeführt. In den USA ist der Blutdrucksenker unter dem Namen *Tekturna* und in den übrigen Märkten als *Rasilez* bekannt. Die Umsatzentwicklung beruht auf mehreren Erfolgsfaktoren: Dazu gehörten in erster Linie die umfangreichen klinischen Daten zur Wirksamkeit des Medikaments bei der Blutdrucksenkung, das Sicherheitsprofil und die verstärkte Kostenerstattung im Rahmen der Positivlisten der USA. Die ersten Ergebnisse aus Studien im Rahmen des Programms ASPIRE HIGHER sprechen dafür, dass sich *Tekturna/Rasilez* auf einen entscheidenden Biomarker für Nierenerkrankungen (AVOID) sowie den Schweregrad von Herzinsuffizienz (ALOFT) positiv auswirken könnte. Für *Rasilez HCT*, eine Kombination von Rasilez mit einem Diuretikum in einer Tablette, wurde Ende 2007 die Zulassung in der EU beantragt. Die US-Zulassung von *Tekturna HCT* wird Anfang 2008 erwartet. Das Medikament wurde von Novartis entdeckt und in Zusammenarbeit mit Speedel entwickelt.

Tasigna wurde im vierten Quartal 2007 in den USA und in Europa eingeführt. Das Medikament ist als neue Therapieoption für Patienten zugelassen, die an einer bestimmten Form der chronisch-myeloischen Leukämie (Ph+ CML) leiden und gegenüber der Behandlung mit *Gleevec/Glivec* (Imatinib) resistent sind oder diese nicht vertragen. *Tasigna* ist heute in etwa 40 Ländern zugelassen. In Japan wurde die Zulassung im Juni beantragt. *Tasigna* und *Gleevec/Glivec* hemmen beide die Aktivität von Bcr-Abl, die Ursache Philadelphia-Chromosom-positiver chronisch-myeloischer Leukämie (Ph+ CML). *Tasigna* wurde als wirksamerer und selektiverer Hemmer von Bcr-Abl und dessen Mutationen, den Ursachen Philadelphia-Chromosom-positiver chronisch-myeloischer Leukämie, konzipiert. Im Rahmen separater Phase-III-Studien werden *Tasigna* und *Gleevec/Glivec* bei neu diagnostizierten CML-Patienten sowie bei Patienten, die auf bisherige Therapien nicht optimal ansprechen, verglichen. Ausserdem läuft eine Zulassungsstudie mit Patienten, die an gastrointestinalen Stromatumoren (GIST) leiden und gegenüber anderen Behandlungen resistent sind oder diese nicht vertragen.

Stand der Produktentwicklung – Pharmaceuticals

Novartis wird als Unternehmen mit einer der anerkanntesten und vielversprechendsten Forschungs- und Entwicklungspipelines angesehen, was in 15 wichtigen Zulassungen im Jahr 2007 in den USA und der Europäischen Union zum Ausdruck kam. Novartis hat 140 Projekte in der klinischen Entwicklung, wovon einige Wirkstoffe das Potenzial haben, die Behandlungsmethoden für eine Anzahl von Krankheiten, die derzeit nicht ausreichend gut behandelt werden können, zu verbessern.

WESENTLICHE US-AMERIKANISCHE UND EUROPÄISCHE ZULASSUNGEN IM JAHR 2007

Produkt	Wirkstoff	Indikation	Datum der Zulassung
Aclasta/Reclast	Zoledronsäure	postmenopausale Osteoporose	USA – Q3 2007 EU – Q4 2007
		Morbus Paget	USA – Q2 2007
Exforge	Valsartan und Amlodipin	Bluthochdruck	USA – Q2 2007 EU – Q1 2007
Galvus	Vildagliptin	Typ-2-Diabetes	EU – Q4 2007
Eucreas	Vildagliptin und Metformin	Kombinations- therapie gegen Typ-2-Diabetes in einer Tablette	EU – Q4 2007
Exelon Pflaster	Rivastigmin transdermales Pflaster	Alzheimerkrankheit	USA – Q3 2007 EU – Q3 2007
Lucentis	Ranibizumab	altersbedingte Makuladegeneration (Erblindung)	EU – Q1 2007
Sebivo/Tyzeka	Telbivudin	Hepatitis B	EU – Q2 2007
Tasigna	Nilotinib	chronisch-myeloische Leukämie	USA – Q4 2007 EU – Q4 2007
Tekturna/Rasilez	Aliskiren	Bluthochdruck	USA – Q1 2007 EU – Q3 2007

Galvus (Vildagliptin), ein neues oral zu verabreichendes Medikament zur Behandlung von Typ-2-Diabetes, dürfte voraussichtlich in der ersten Jahreshälfte 2008 in Europa erstmals erhältlich sein. Die europäischen Gesundheitsbehörden sprachen sich im November 2007 für die von Novartis vorgeschlagene Änderung der Verschreibungsinformation aus. Dadurch würden die empfohlenen Tagesdosen von *Galvus* – in Kombination mit verschiedenen anderen oralen Antidiabetika – auf ein- oder zweimal täglich 50 mg gesenkt werden. Auch *Eucreas*, eine Kombination von *Galvus* mit dem oralen Antidiabetikum Metformin in einer Tablette, wurde im November 2007 in der EU zugelassen und vor der Produkteinführung mit einer Änderung der Verschreibungsinformation versehen. In den USA diskutiert Novartis mit der FDA weiterhin die für die Zulassung nötigen Schritte, nachdem die Behörde im Februar 2007 eine Zulassungsempfehlung („Approvable Letter“) herausgegeben und zusätzliche Daten aus klinischen Studien angefordert hatte.

Division Vaccines and Diagnostics

Die Nettoumsätze stiegen aufgrund ausserordentlicher Leistungen, insbesondere getragen von deutlich gestiegenen Umsätzen mit Impfstoffen gegen Frühsommer-Meningoenzephalitis, Kinderkrankheiten und Grippe sowie NAT-Bluttestprodukten (Nukleinsäureamplifikations-technik), um 52% (+47% in Lokalwährungen). Auf vergleichbarer Ganzjahresbasis 2006 legte der Nettoumsatz um 25% zu (einschliesslich des auf die Vorperiode entfallenden ungeprüften Nettoumsatzes von Chiron für die vier Monate vor deren Akquisition im April 2006).

Division Sandoz

Die Nettoumsätze stiegen, dank eines dynamischen Wachstums in den USA sowie gefestigten Positionierungen in schnell wachsenden Märkten, vor allem in Osteuropa, um 20% (+13% in Lokalwährungen). Sandoz lieferte damit einen Wachstumsbeitrag von mehr als USD 1 Milliarde zum Konzernumsatzwachstum. Kürzlich in den Markt eingeführte Produkte, wie zum Beispiel die schwierig herzustellenden Generika Metoprololsuccinat ER (Toprol-XL®) und Cefdinir (Omnicef®), steuerten 27% zum Wachstum des Nettoumsatzes in den USA bei, der auch von der Einführung einer generischen Version von Amlodipin/Benazeoril (*Lotrel*) profitierte. Verschiedene andere Länder, angeführt von Russland, Frankreich, Kanada, Polen, Türkei, China und Brasilien, trugen ebenfalls zum Wachstum bei.

Division Consumer Health – fortzuführende Geschäftsbereiche

Sehr gute Leistungen von OTC und Animal Health stützten die 11%ige (+6% in Lokalwährungen) Umsatzsteigerung, die durch eine verstärkte Fokussierung auf strategische Marken, Produkteinführungen sowie die Geschäftsausdehnung in Wachstumsmärkten und Japan ermöglicht wurde. Die Nettoumsätze von Ciba Vision erhöhten sich im Jahr 2007 dank der nach den Ausfällen im Vorjahr wieder aufgenommenen Lieferung von Kontaktlinsen und Linsenpflegemitteln.

Division Consumer Health – aufgegebene Geschäftsbereiche

Nach deren kürzlich erfolgten Veräusserung werden die Geschäftseinheiten Medical Nutrition (einschliesslich Nutrition & Santé) und Gerber in den Jahren 2007 und 2006 als aufgegebene Geschäftsbereiche ausgewiesen. Insgesamt haben Medical Nutrition und Gerber vor deren Verkauf am 1. Juli 2007 bzw. 1. September 2007 Nettoumsätze in Höhe von USD 1,7 Milliarden erzielt.

Operatives Ergebnis

	Für das am 31. Dez. 2007 endende Geschäftsjahr Mio. USD	% des Netto- umsatzes	Für das am 31. Dez. 2006 endende Geschäftsjahr Mio. USD	% des Netto- umsatzes	Verän- derung %
Pharmaceuticals	6 086	25,3	6 703	29,7	-9
Vaccines and Diagnostics	72	5,0	-26		
Sandoz	1 039	14,5	736	12,4	41
Consumer Health – fortzuführende Geschäftsbereiche	812	15,0	761	15,5	7
Nettoergebnis Corporate	-1 228		-532		131
Operatives Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	6 781	17,8	7 642	22,2	-11

Operatives Ergebnis ohne Rückstellungen für Umweltsanierungen und Aufwendungen für „Forward“

	Für das am 31. Dez. 2007 endende Geschäftsjahr Mio. USD	% des Netto- umsatzes	Für das am 31. Dez. 2006 endende Geschäftsjahr Mio. USD	% des Netto- umsatzes	Verän- derung %
Pharmaceuticals¹	6 393	26,6	6 703	29,7	-5
Vaccines and Diagnostics	72	5,0	-26		377
Sandoz	1 039	14,5	736	12,4	41
Consumer Health – fortzuführende Geschäftsbereiche¹	909	16,8	761	15,5	19
Nettoergebnis Corporate ^{1,2}	-598		-532		12
Operatives Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen ohne Rückstellungen für Umweltsanierun- gen und Restruktu- rierungsaufwendun- gen für „Forward“ (Corporate)	7 815	20,5	7 642	22,2	2
Erhöhung der Rückstel- lungen für Umwelt- sanierungen (Corporate)	-590				
„Forward“-Restrukturie- rungsaufwand	-444				
Operatives Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	6 781	17,8	7 642	22,2	-11

¹ Beinhaltet nicht die im vierten Quartal 2007 erfassten Aufwendungen für das Projekt „Forward“ in Höhe von USD 444 Millionen (Pharmaceuticals: USD 307 Millionen, Consumer Health: USD 97 Millionen und Corporate: USD 40 Millionen).

² Beinhaltet nicht die im dritten Quartal 2007 erfassten Aufwendungen für die zusätzlichen Rückstellungen für Umweltsanierungen in Höhe von USD 590 Millionen.

Das operative Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen fiel um 11% auf USD 6,8 Milliarden, worin sich die negativen Auswirkungen der hohen Einmalaufwendungen des Jahres 2007 widerspiegeln, die eine Erhöhung der Rückstellungen für Umweltsanierungen in Höhe von USD 590 Millionen und eine Restrukturierungsrückstellung für die Initiative „Forward“ zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit des Konzerns in Höhe von USD 444 Millionen beinhalten. Unter Abschluss dieser Aufwendungen, die insgesamt ungefähr USD 1 Milliarde betragen, stieg das operative Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen um 2%. Dabei wurden die Beiträge von Sandoz, Vaccines and Diagnostics und Consumer Health teilweise durch den negativen Einfluss des schwächeren US-amerikanischen Pharmageschäfts kompensiert.

Division Pharmaceuticals

Das operative Ergebnis der Division Pharmaceuticals fiel um 9% auf USD 6,1 Milliarden, was unter anderem aus den folgenden Faktoren resultiert: Rückgang des operativen Ergebnisses aufgrund des einsetzenden Generikawettbewerbs für vier Produkte in den USA, des Verkaufstopps von *Zelnorm*, der hohen Investitionen in die Entwicklung weit

fortgeschrittener Wirkstoffe, der Einführung neuer Produkte und der Aufwendungen für Restrukturierungen. Die operative Marge fiel von 29,7% der Nettoumsätze im Jahr 2006 auf 25,3% der Nettoumsätze (oder auf 26,7% der Nettoumsätze unter Ausschluss der Restrukturierungsaufwendungen von USD 307 Millionen für „Forward“ und USD 25 Millionen für übrige Projekte) im Jahr 2007. Der Forschungs- und Entwicklungsaufwand stieg um 19% auf USD 5,1 Milliarden und belief sich auf 21% der Nettoumsätze. Hiermit wurde vor allem die – mit in der Entwicklung weit fortgeschrittenen Projekten, wie zum Beispiel *FTY720*, *QAB149*, *MFF258*, *ACZ885*, *ABF656*, *RAD001* und *Exforge* – gut gefüllte Pipeline unterstützt. Die Aufwendungen für Marketing & Verkauf erhöhten sich um 9%, vor allem infolge der neuen Produkt einführungen, wurden aber teilweise durch die Produktivitätsinitiativen kompensiert. Die Herstellungskosten der verkauften Produkte erhöhten sich im Wesentlichen aufgrund der durch den einsetzenden Generikawettbewerb erforderlichen Wertminderung für *Famvir* in Höhe von USD 320 Millionen.

Division Vaccines and Diagnostics

Vaccines and Diagnostics erzielte im Jahr 2007 ein operatives Ergebnis in Höhe von USD 72 Millionen, verglichen mit einem operativen Verlust im Vorjahr in Höhe von USD 26 Millionen im Jahr 2006. Dieser stand im Zusammenhang mit dem im April 2006 erfolgten Erwerb der noch nicht im Besitz der Novartis befindlichen Anteile an Chiron und der damit entstandenen akquisitionsbedingten Kosten. Die sehr guten Geschäftsergebnisse des Jahres 2007 unterstützten hohe Investitionen in die Forschung und Entwicklung, vor allem die Entwicklung des weit fortgeschrittenen Impfstoffs gegen Meningokokken-Meningitis und die neue strategische Allianz mit Intercell. Die um Restrukturierungsaufwendungen sowie Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten bereinigte operative Marge nach Abzug eines Sondergewinns aus der Beilegung eines Rechtsfalles in Höhe von USD 83 Millionen im Jahr 2007 betrug 21,3% der Nettoumsätze.

Division Sandoz

Das operative Ergebnis von Sandoz wuchs mit 41% auf USD 1,0 Milliarden deutlich schneller als der Nettoumsatz, was vor allem der aufgrund neuer Produkteinführungen stark gestiegenen Verkaufsvolumina und einer verbesserten Effizienz in der gesamten Division zu verdanken war. Die operative Marge erhöhte sich von 12,4% im Jahr 2006 auf 14,5% des Nettoumsatzes im Jahr 2007. Unter Ausschluss ausserordentlicher Positionen und der Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten sowohl für das Jahr 2006 als auch für das Jahr 2007 wuchs das operative Ergebnis um 20%, und betrug die operative Marge 20,0% der Nettoumsätze.

Division Consumer Health – fortzuführende Geschäftsbereiche

Dank einer sehr guten Performance der strategischen Marken von OTC und Animal Health sowie der Wiederaufnahme der Lieferung von Kontaktlinsen und Linsenpflegemitteln durch CIBA Vision stieg das operative Ergebnis um 7% auf USD 812 Millionen. Diese Faktoren machten die hohen Investitionen der gesamten Division in die Forschung und Entwicklung sowie in Marketinginitiativen im Zusammenhang mit der Einführung neuer Produkte und geografischer Expansion mehr als wett. Unter Ausschluss des Restrukturierungsaufwands für „Forward“ stieg das operative Ergebnis im Jahr 2007 um 19% und die operative Marge betrug 16,8% der Nettoumsätze.

Nettoergebnis Corporate

Der Nettoaufwand Corporate stieg von USD 532 Millionen im Jahr 2006 auf USD 1,2 Milliarden, was im Wesentlichen auf die ausserordentliche Erhöhung der Rückstellungen für Umweltsanierungen um USD 590 Millionen sowie Restrukturierungskosten in Höhe von USD 40 Millionen für die „Forward“-Initiative zurückzuführen ist.

Rückstellungen für Umweltsanierungen

Nach im Jahr 2007 abgeschlossenen internen und externen Überprüfungen erhöhte Novartis ihre Rückstellungen für weltweite Verpflichtungen für Umweltsanierungen um USD 614 Millionen, wovon USD 590 Millionen als Aufwand in Corporate erfasst wurden. Diese Rückstellung enthält unter anderem den Anteil der potenziellen Sanierungskosten für ehemalige Deponien in der Region Basel (einschliesslich Schweiz, Frankreich und Deutschland). Die Beurteilung dieser Deponien wird in Zusammenarbeit mit den verschiedenen Regierungen, die für die Aufsicht über die und die Entscheidungsfindung bezüglich der Sanierungsmassnahmen verantwortlich sind, durchgeführt. Eine neue Schweizer Stiftung wurde gegründet, um den Anteil von Novartis an potenziellen regionalen Sanierungskosten für Deponien zu finanzieren.

Restrukturierungsaufwand „Forward“-Initiative

Damit Novartis schneller auf die Bedürfnisse von Patienten und Kunden eingehen kann, wurde die Initiative „Forward“ zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit des Konzerns im Dezember 2007 lanciert. Die derzeit laufende, in den Jahren 2008 und 2009 zu implementierende Initiative wird die organisatorischen Strukturen vereinfachen, den Entscheidungsfindungsprozess beschleunigen und dezentralisieren, das Geschäftsmodell von Novartis ändern und Produktivitätsgewinne freisetzen. Im Jahr 2010 sollten Kosteneinsparungen vor Steuern in Höhe von jährlich USD 1,6 Milliarden erzielt werden, mit denen die Ressourcen zur Unterstützung des Wachstums und für kundenorientierte Aktivitäten maximiert werden können. Im vierten Quartal des Jahres 2007 wurde ein Restrukturierungsaufwand in Höhe von USD 444 Millionen vor Steuern gebucht (Pharmaceuticals: USD 307 Millionen, Consumer Health: USD 97 Millionen, Corporate: USD 40 Millionen). Von den in Vollzeitstellen umgerechneten rund 100 000 Mitarbeitenden werden etwa 2 500 abgebaut. Der Abbau soll durch natürliche Fluktuation, frei werdende Stellen und mithilfe von Sozialplänen erreicht werden. Der gesamte Stellenabbau wird sozial verträglich, gerecht und in respektvollem Umgang mit den Mitarbeitenden erfolgen. Novartis wird dabei die Mitarbeitervertretungen konsultieren und lokalen arbeitsrechtlichen Vorgaben folgen.

Operatives Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen nach Funktionen

	Für das am 31. Dez. 2007 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Für das am 31. Dez. 2006 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Veränderung %
Nettoumsatz aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	38 072	34 393	11
Andere Erlöse	875	712	23
Herstellungskosten der verkauften Produkte	-11 032	-9 411	17
Marketing & Verkauf	-11 126	-10 092	10
Forschung & Entwicklung	-6 430	-5 321	21
Administration & allgemeine Kosten	-2 133	-1 882	13
Übrige Erträge & Aufwendungen ¹	-411	-757	-45
Operatives Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen (ohne Aufwand für Rückstellungen für Umweltsanierungen und „Forward“)	7 815	7 642	2
Erhöhung der Konzernrückstellungen für Umweltsanierungen	-590		
„Forward“-Restrukturierungsaufwand	-444		
Operatives Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	6 781	7 642	-11

¹ Unter Ausschluss des Aufwands in Höhe von USD 1 034 für die Umweltsanierungsrückstellungen des Konzerns und die „Forward“-Initiative.

Andere Erlöse

Die anderen Erlöse stiegen um 23% auf USD 875 Millionen, was vor allem auf Lizenzentnahmen im Diagnostikgeschäft zurückzuführen ist. Ebenfalls in den anderen Erlösen enthalten sind Gewinnbeiträge aus den Umsätzen mit dem Asthma-Medikament *Xolair* in den USA, wo es zusammen mit Genentech entwickelt und verkauft wird.

Herstellungskosten der verkauften Produkte

Die Herstellungskosten der verkauften Produkte stiegen im Jahr 2007 um 17% auf USD 11,0 Milliarden und erhöhten sich von 27,4% des Nettoumsatzes aus fortzuführenden Geschäftsbereichen im Jahr 2006 auf nunmehr 29,0%. Unter Ausschluss der Wertminderung auf einen immateriellen Vermögenswert in Höhe von USD 320 Millionen in der Division Pharmaceuticals, die im Zuge des für *Famvir* einsetzenden Generikawettbewerbs erforderlich wurde, stiegen die Herstellungskosten der verkauften Produkte um 14%, was etwas mehr als der 11%ige Anstieg der Nettoumsätze aus fortzuführenden Geschäftsbereichen ist.

Marketing & Verkauf

Der Aufwand für Marketing & Verkauf stieg um 10% auf USD 11,1 Milliarden, gemessen in Prozent der Nettoumsätze aus fortzuführenden Geschäftsbereichen blieb er mit 29,2% praktisch unverändert.

Forschung & Entwicklung

Der Aufwand für Forschung und Entwicklung stieg um 21% auf USD 6,4 Milliarden, womit wesentliche Investitionen in Produktinnovationen im gesamten Konzern unterstützt wurden. In der Division Pharmaceuticals wurden 80% der Investitionen des Konzerns in Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten getätigt. In Prozent des Nettoumsatzes aus fortzuführenden Geschäftsbereichen stiegen die Forschungs- und Entwicklungsinvestitionen von 15,5% im Jahr 2006 auf 16,9%.

Administration & allgemeine Kosten

Die Position „Administration & allgemeine Kosten“ erhöhte sich im Jahr 2007 um 13% auf USD 2,1 Milliarden, was im Wesentlichen im Einklang mit der Umsatzentwicklung aus fortzuführenden Geschäftsbereichen steht.

Übrige Erträge & Aufwendungen

Unter Ausschluss der Erhöhung der Rückstellung für Umweltschutz von USD 590 Millionen und dem Restrukturierungsaufwand für „Forward“ in Höhe von USD 444 Millionen fielen die Übrigen Erträge & Aufwendungen von einem Nettoaufwand in Höhe von USD 757 Millionen im Jahr 2006 auf USD 411 Millionen im Jahr 2007. Der reduzierte Aufwand beinhaltet einmalige Gewinne in Höhe von USD 278 Millionen, die in der Division Pharmaceuticals im Zusammenhang mit dem Verkauf von Beteiligungen und der Auflösung einer Wertberichtigung nach der Zulassung von *Tektarna/Rasilez* in den USA und Europa anfielen. Die übrigen Erträge und Aufwendungen inklusive der Umweltschutzrückstellungen und der Restrukturierungsrückstellung der Initiative „Forward“ erhöhten sich von USD 757 Millionen im Jahr 2006 auf USD 1 445 Millionen.

Nicht den Divisionen zuzurechnende Erträge und Aufwendungen

	Für das am 31. Dez. 2007 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Für das am 31. Dez. 2006 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Veränderung %
Operatives Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	6 781	7 642	-11
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	412	264	56
Finanzertrag	531	354	50
Zinsaufwand	-237	-266	-11
Gewinn vor Steuern aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	7 487	7 994	-6
Steuern	-947	-1 169	-19
Reingewinn aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	6 540	6 825	-4
Reingewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	5 428	377	
Reingewinn Konzern	11 968	7 202	66
<i>Zuzurechnen:</i>			
<i>Aktionären der Novartis AG</i>	<i>11 946</i>	<i>7 175</i>	<i>66</i>
<i>Minderheitsanteilen</i>	<i>22</i>	<i>27</i>	<i>-19</i>

Ergebnisanteil aus assoziierten Gesellschaften

Beteiligungen werden nach der Kapitalzurechnungsmethode bilanziert und als assoziierte Unternehmen ausgewiesen, wenn Novartis zwischen 20% und 50% der stimmberechtigten Aktien an einer Gesellschaft hält oder auf andere Weise beträchtlichen Einfluss ausüben kann. Der Gewinn aus assoziierten Gesellschaften basiert im Wesentlichen auf den Beteiligungen an der Roche Holding AG („Roche“). Das Ergebnis der Chiron Corporation wurde bis zu deren vollständigem Erwerb durch Novartis im April 2006 nach der Kapitalzurechnungsmethode bilanziert.

Der Gewinn aus assoziierten Gesellschaften erhöhte sich von USD 264 Millionen im Jahr 2006 auf USD 412 Millionen im Jahr 2007, wobei der starke Anstieg vor allem auf die höheren Beiträge der Beteiligung an Roche sowie den im Vorjahr verzeichneten negativen Einfluss von aussergewöhnlichen Belastungen, die Chiron vor ihrer Akquisition eingegangen war, zurückzuführen ist.

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 2007 USD 391 Millionen gegenüber USD 290 Millionen im Jahr 2006. Er stellt eine Schätzung des Anteils von Novartis in Höhe von USD 509 Millionen am Gewinn von Roche im Jahr 2007 dar, der eine positive Anpassung aus dem Vorjahr in Höhe von USD 13 Millionen einschliesst. Dieser Gewinnanteil reduziert sich durch Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten in Höhe von USD 118 Millionen, die sich aus der Aufteilung des gezahlten Kaufpreises auf die Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerte von Roche ergeben.

Der Anteil des Konzerns am Reingewinn von Roche basiert auf Schätzungen von Analysten. Differenzen zwischen diesen Schätzungen und den tatsächlichen Ergebnissen werden im Jahr 2008 berichtet.

Finanzertrag und Zinsaufwand aus fortzuführenden Geschäftsbereichen

Das Nettofinanzergebnis hat sich von USD 88 Millionen im Jahr 2006 auf USD 294 Millionen im Jahr 2007 mehr als verdreifacht und spiegelt die erhöhte Liquidität aus den Desinvestitionen und das hervorragende Währungsmanagement in einem schwierigen Umfeld wider.

Steuern

Der Steueraufwand der fortzuführenden Geschäftsbereiche sank von USD 1,2 Milliarden im Jahr 2006 um 19% auf USD 0,9 Milliarden. Aufgrund der Auswirkung von Restrukturierungs- und Umweltsanierungsrückstellungen, rückläufigen Gewinnen in Hochsteuerländern, einer Reduktion des deutschen Unternehmenssteuersatzes von 37,5% auf 28,5% und des Einflusses der nach der Akquisition erfolgten rechtlichen Neuorganisation von Chiron auf die latenten Steuern reduzierte sich der effektive Steuersatz aus fortzuführenden Geschäftsbereichen (Steuern in Prozent des Gewinns vor Steuern) von 14,6% im Jahr 2006 auf 12,6% im Jahr 2007. Der erwartete Steuersatz des Konzerns aus fortzuführenden Geschäftsbereichen (gewichtete durchschnittliche Steuersätze basierend auf dem Vorsteuergewinn jeder Konzerngesellschaft) lag bei 13,9%, gegenüber 15,0% im Jahr 2006. Der effektive Steuersatz unterscheidet sich vom erwarteten Steuersatz aufgrund verschiedener Anpassungen bei den zu berücksichtigenden Erträgen und Aufwendungen. Einzelheiten bezüglich der wichtigsten Elemente, die zu der Abweichung beitragen, sind unter Erläuterung 6 im Anhang zur Konzernrechnung aufgeführt.

Reingewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen

Der Gewinn vor Steuern in Höhe von USD 5,8 Milliarden aus dem Verkauf der Geschäftseinheiten Medical Nutrition (per 1. Juli) und Gerber (per 1. September) resultierte in einem Reingewinn nach Steuern aus aufgegebenen Geschäftsbereichen in Höhe von USD 5,2 Milliarden. Zudem spiegelt der Reingewinn aus den aufgegebenen Geschäftseinheiten den operativen Gewinn dieser Einheiten vor deren Verkauf wider. Der effektive Steuersatz der aufgegebenen Geschäftsbereiche betrug im Jahr 2007 11,8% (2006: 29,1%).

Reingewinn

Der Rekordreingewinn des gesamten Konzerns in Höhe von USD 12,0 Milliarden beinhaltet den einmaligen Verkaufsgewinn der Geschäftseinheiten Medical Nutrition und Gerber.

Aufgrund wesentlicher Aufwendungen, die im Jahr 2007 anfielen und die nur teilweise durch höhere Erträge der assoziierten Gesellschaften sowie eine Reduktion des Steuersatzes im Jahr 2007 kompensiert wurden, sank der Reingewinn der fortzuführenden Geschäftsbereiche um 4% auf USD 6,5 Milliarden.

Gewinn pro Aktie

Der Gewinn pro Aktie belief sich bezogen auf den Gesamtkonzern auf USD 5,15, was hauptsächlich auf den einmaligen Verkaufsgewinn der aufgegebenen Geschäftsbereiche zurückzuführen ist, der USD 2,34 pro Aktie betrug. Für die fortzuführenden Geschäftsbereiche reduzierte sich der Gewinn pro Aktie von USD 2,90 im Jahr 2006 um 3% auf USD 2,81.

Kurzfassung der Konzernbilanz

	31. Dez. 2007 Mio. USD	31. Dez. 2006 Mio. USD	Veränderung Mio. USD
Total Anlagevermögen	48 022	46 604	1 418
Flüssige Mittel, Wertschriften und derivative Finanzinstrumente	13 201	7 955	5 246
Übriges Umlaufvermögen	14 229	12 713	1 516
Vermögenswerte der aufgegebenen Geschäftsbereiche		736	-736
Total Vermögenswerte	75 452	68 008	7 444
Total Eigenkapital	49 396	41 294	8 102
Finanzverbindlichkeiten	5 794	7 299	-1 505
Übrige Verbindlichkeiten	20 262	19 208	1 054
Verbindlichkeiten der aufgegebenen Geschäftsbereiche		207	-207
Total Eigenkapital und Verbindlichkeiten	75 452	68 008	7 444

In der Konzernbilanz per 31. Dezember 2006 wird lediglich Medical Nutrition als aufgegebenen Geschäftsbereich ausgewiesen. Das Anlagevermögen nahm um USD 1,4 Milliarden auf USD 48,0 Milliarden per 31. Dezember 2007 zu. Diese Erhöhung resultiert aus einer signifikanten Zunahme der Investitionen in Höhe von USD 3,4 Milliarden, vor allem in Sach- und Finanzanlagen, teilweise kompensiert durch die Abnahme von USD 2,0 Milliarden infolge des Verkaufs von Gerber. Infolge des Verkaufs von Geschäftseinheiten und des erhöhten Geldflusses der fortzuführenden Geschäftsbereiche erhöhten sich die Flüssigen Mittel, Wertschriften und derivativen Finanzinstrumente um USD 5,2 Milliarden oder 66%. Das übrige Umlaufvermögen nahm um USD 1,5 Milliarden zu, was aus höheren Vorratsbeständen aufgrund kürzlich eingeführter Produkte sowie höheren Forderungen aus Lieferungen und Leistungen aufgrund gestiegener Nettoumsätze in US-Dollar resultierte. Das Eigenkapital des Konzerns erhöhte sich um USD 8,1 Milliarden, was die Summe aller im Eigenkapital erfassten Erträge und Aufwendungen in Höhe von USD 14,8 Milliarden (bestehend aus USD 12,0 Milliarden Reingewinn, USD 2,2 Milliarden Währungsumrechnungsgewinnen, USD 0,4 Milliarden versicherungsmathematischen Gewinnen der Pensionspläne und USD 0,2 Milliarden anderen Netto-positionen) widerspiegelt, die durch Transaktionen mit Aktionären (hauptsächlich die Dividendenausschüttung in Höhe von USD 2,6 Milliarden sowie Aktienrückkäufe und aktienbasierte Vergütungen in Höhe von netto USD 4,1 Milliarden) teilweise kompensiert wurden. Der Verschuldungsgrad (Debt/Equity Ratio) zum Jahresende verringerte sich gegenüber dem Jahr 2006 von 0,18:1 auf 0,12:1. Ursache dafür waren die Erhöhung des Eigenkapitals und eine Reduzierung der Finanzverbindlichkeiten.

Die Finanzverbindlichkeiten betragen USD 5,8 Milliarden und bestehen aus USD 5,1 Milliarden kurzfristigen und USD 0,7 Milliarden langfristigen Verbindlichkeiten gegenüber Banken und anderen Finanzinstituten. Die am 31. Dezember 2006 noch ausstehende Anleihe in Höhe von USD 1,3 Milliarden wurde im Jahr 2007 zurückbezahlt. Einzelheiten bezüglich des Fälligkeitsprofils der Verbindlichkeiten sowie der Währungs- und Zinssatzstruktur werden in Erläuterung 18 im Anhang zur Novartis Konzernrechnung dargelegt. Die Zunahme der übrigen Verbindlichkeiten von USD 19,2 Milliarden auf USD 20,2 Milliarden ist hauptsächlich auf die Zunahme der Restrukturierungs- und Umweltsanierungsrückstellungen zurückzuführen.

Die langfristigen Verbindlichkeiten von Novartis weisen bei Standard & Poor's, Moody's und Fitch weiterhin ein Rating von AAA, Aaa bzw. AAA und die kurzfristigen ein Rating von A1+, P1 bzw. F1+ auf. Damit ist Novartis eines der weltweit wenigen Unternehmen aus dem Nicht-Finanzsektor, welches von den drei 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.

	2007 Mio. USD	2006 Mio. USD	Veränderung Mio. USD
Geldfluss aus operativer Tätigkeit der fortzuführenden Geschäftsbereiche	9 210	8 304	906
Geldfluss aus Investitionstätigkeit der fortzuführenden Geschäftsbereiche	-6 244	-6 357	113
Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit der fortzuführenden Geschäftsbereiche	-9 318	-4 931	-4 387
Geldfluss aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	7 595	457	7 138
Währungsumrechnungsdifferenzen auf flüssigen Mitteln	298	25	273
Flüssige Mittel der aufgegebenen Geschäftsbereiche am Ende des Jahres	4	-4	8
Nettoveränderung der flüssigen Mittel aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	1 545	-2 506	4 051
Veränderung der Wertschriften	3 701	-472	4 173
Veränderung der kurz- und langfristigen Finanzverbindlichkeiten	1 505	1 155	350
Veränderung der Nettoliquidität	6 751	-1 823	8 574
Nettoliquidität am 1. Januar	656	2 479	-1 823
Nettoliquidität aus fortzuführenden Geschäftsbereichen am 31. Dezember	7 407	656	6 751
Nettoverbindlichkeiten der aufgegebenen Geschäftsbereiche am 31. Dezember		-3	3
Nettoliquidität am 31. Dezember	7 407	653	6 754

Der Geldfluss aus operativer Tätigkeit der fortzuführenden Geschäftsbereiche stieg um 11% (USD 906 Millionen) auf USD 9,2 Milliarden. Darin spiegeln sich die erhöhten Verkaufserlöse wider, die jedoch durch das gestiegene Nettoumlaufvermögen, das zur Unterstützung des organischen Wachstums benötigt wird, teilweise kompensiert werden.

Der Geldabfluss für die anhaltende Investitionstätigkeit belief sich auf USD 6,2 Milliarden. Die Investitionen in Sachanlagen betrugen USD 2,5 Milliarden, die Investitionen in immaterielle Vermögenswerte USD 0,6 Milliarden und in den Erwerb von Wertschriften wurden netto USD 3,3 Milliarden investiert. Der Geldfluss für die fortzuführenden Finanzierungstätigkeiten betrug USD 9,3 Milliarden, was einer Zunahme von USD 4,4 Milliarden gegenüber dem Jahr 2006 entspricht. USD 2,6 Milliarden wurden für Dividendenausschüttungen verwendet. USD 2,2 Milliarden sind der Rückzahlung von kurz- und langfristigen Finanzverbindlichkeiten zuzuschreiben und USD 4,6 Milliarden wurden zum Nettoerwerb eigener Aktien aufgewendet.

Die Gesamtliquidität (d. h. flüssige Mittel und Wertschriften inklusive Derivaten) belief sich am 31. Dezember 2007 auf USD 13,2 Milliarden. Die Nettoliquidität stieg von USD 656 Millionen zu Beginn des Jahres um USD 6,8 Milliarden auf USD 7,4 Milliarden per 31. Dezember 2007. Die während des Jahres getätigten Desinvestitionen leisteten hierzu einen grossen Beitrag.

Free Cashflow nach Dividenden

Novartis definiert Free Cashflow als Geldfluss aus operativer 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 bei der Berechnung des Free Cashflow nicht berücksichtigt. Folgende Tabelle gibt eine Übersicht über den Free Cashflow:

	2007 Mio. USD	2006 Mio. USD	Veränderung Mio. USD
Geldfluss aus operativer Tätigkeit der fortzuführenden Geschäftsbereiche	9 210	8 304	906
Erwerb von Sachanlagen	-2 549	-1 779	-770
Erwerb von immateriellen Vermögenswerten	-584	-451	-133
Erwerb von Finanzanlagen	-311	-258	-53
Erlöse aus dem Verkauf von Sachanlagen	134	83	51
Erlöse aus dem Verkauf von immateriellen Vermögenswerten und Finanzanlagen	459	195	264
An Aktionäre der Novartis AG bezahlte Dividenden	-2 598	-2 049	-549
Free Cashflow aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	3 761	4 045	-284
Free Cashflow aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	-314	295	-609
Free Cashflow Konzern	3 447	4 340	-893

Der Free Cashflow aus fortzuführenden Geschäftsbereichen reduzierte sich im Jahr 2007 um 7% auf USD 3,8 Milliarden gegenüber USD 4,0 Milliarden im Jahr 2006, da der höhere Geldfluss aus operativer Tätigkeit und der Veräusserung von Vermögenswerten durch höhere Zahlungen für Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte sowie gestiegene Dividendenzahlungen aufgehoben wurde.

Die Investitionen der fortzuführenden Geschäftsbereiche in Sachanlagen beliefen sich im Geschäftsjahr 2007 auf USD 2,5 Milliarden (6,7% des Nettoumsatzes aus fortzuführenden Geschäftsbereichen gegenüber 5,2% im Jahr 2006). Dieses Niveau spiegelt die anhaltenden Investitionen in Produktionsanlagen sowie Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen wider. Für das Geschäftsjahr 2008 sind Investitionen in Sachanlagen in Höhe von 6,5 bis 7,5% des Nettoumsatzes prognostiziert. Diese Investitionen werden voraussichtlich aus intern erwirtschafteten Mitteln finanziert.

Der Free Cashflow 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 Cashflow ist ein Mass für die netto generierten flüssigen Mittel, die für die Rückzahlung von Verbindlichkeiten und strategischen Investitionen zur Verfügung stehen.

Der Konzern nutzt den Free Cashflow zur internen vergleichenden Bewertung der Ergebnisse der Divisionen. Die Definition des Free Cashflow der Divisionen basiert dabei auf derjenigen des konzernweiten Free Cashflow, es werden jedoch weder Dividenden, Steuern, Einnahmen noch Zahlungen im Rahmen der Finanzierungstätigkeit in die Rechnung miteinbezogen.

Die nachstehende Tabelle fasst den Free Cashflow nach Divisionen zusammen:

	2007 Mio. USD	2006 Mio. USD	Veränderung Mio. USD
Pharmaceuticals	6 292	6 501	-209
Vaccines and Diagnostics	-91	151	-242
Sandoz	1 112	876	236
Consumer Health – fortzuführende Geschäftsbereiche	772	553	219
Corporate und übrige	-1 726	-1 987	261
Dividenden, bezahlt an Aktionäre der Novartis AG	-2 598	-2 049	-549
Total fortzuführende Geschäftsbereiche	3 761	4 045	-284
Aufgegebene Geschäftsbereiche	-314	295	-609
Free Cashflow Konzern	3 447	4 340	-893

Vertragliche Verpflichtungen

In folgender Tabelle sind die vertraglichen Verpflichtungen des Konzerns und andere geschäftliche Vereinbarungen sowie die erwarteten Auswirkungen, die diese Verpflichtungen und Vereinbarungen auf die Liquidität und den Geldfluss des Unternehmens in zukünftigen Berichtsjahren haben werden, zusammengefasst.

	Total Mio. USD	Fälligkeiten nach Zeitperiode			
		Weniger als 1 Jahr Mio. USD	2-3 Jahre Mio. USD	4-5 Jahre Mio. USD	Über 5 Jahre Mio. USD
Langfristige Finanz- Verbindlichkeiten	701	24	577	38	62
Operative Leasingverträge	1 199	301	396	201	301
Vorsorgepläne ohne Fondsabdeckung und Pläne für die Gesundheits- vorsorge von pensionierten Mit- arbeitenden	1 620	101	207	230	1 082
Forschung & Entwicklung – ohne Bedingung	62	19	26	14	3
– potenzielle Meilenstein- zahlungen	3 178	303	898	1 273	704
Kaufverpflichtungen – Sachanlagen	690	546	107	27	10
Total der vertraglichen finanziellen Verpflichtungen	7 450	1 270	2 215	1 785	2 180

Novartis beabsichtigt, diese Verpflichtungen aus intern erwirtschafteten Mitteln zu finanzieren.

Interne Kontrollen für die Finanzberichterstattung

Das Management beurteilte die Effektivität der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung des Konzerns, und auch die unabhängigen Wirtschaftsprüfer nahmen in einem Bericht zur Effektivität der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung Stellung. Im Rahmen der Prüfung der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung 2007 wurden keine wesentlichen Schwachstellen identifiziert.

Ertrag vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA)

Der Konzern definiert EBITDA als operatives Ergebnis vor Abschreibungen auf Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerten sowie vor jeglichen diesbezüglichen Wertminderungen.

	2007 Mio. USD	2006 Mio. USD	Veränderung Mio. USD
Operatives Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	6 781	7 642	-861
Abschreibungen auf Sachanlagen	1 130	977	153
Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten	1 091	810	281
Wertminderungen auf Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerten	637	136	501
Konzern-EBITDA aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	9 639	9 565	74
EBITDA aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	6 169	629	5 540
Konzern-EBITDA	15 808	10 194	5 614

Gliederung des Ertrags vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA) des Konzerns nach Divisionen:

	EBITDA 2007 Mio. USD	% des Netto- umsatzes	EBITDA 2006 Mio. USD	% des Netto- umsatzes
Pharmaceuticals	7 688	32,0	7 601	33,7
Vaccines and Diagnostics	448	30,9	201	21,0
Sandoz	1 664	23,2	1 295	21,7
Consumer Health – fortzuführende Geschäftsbereiche	1 030	19,0	959	19,6
Corporate und übrige	-1 191		-491	
Konzern-EBITDA aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	9 639	25,3	9 565	27,8
EBITDA aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	6 169		629	
Konzern-EBITDA	15 808	39,7	10 194	27,5

Unternehmenswert

Der Unternehmenswert wird durch den gesamten Betrag, den Aktionäre und Fremdkapitalgeber in Novartis investiert haben, abzüglich der Liquidität des Konzerns dargestellt.

	31. Dez. 2007 Mio. USD	31. Dez. 2006 Mio. USD	Veränderung Mio. USD
Börsenkapitalisierung	123 889	135 105	-11 216
Minderheitsanteile	173	183	-10
Finanzverbindlichkeiten ¹	5 794	7 306	-1 512
Abzüglich Liquidität ¹	-13 201	-7 959	-5 242
Unternehmenswert	116 655	134 635	-17 980
Unternehmenswert/ EBITDA der fortzuführenden Geschäftsbereiche	12	14	

¹ einschliesslich der aufgegebenen Geschäftsbereiche

Wertschöpfungsrechnung

Insgesamt wurden im Jahr 2007 51% der Nettoumsätze für Materialeinkäufe und Vorleistungen von Lieferanten ausgegeben. Von der Nettowertschöpfung von USD 17,9 Milliarden gingen 55% als direkte oder indirekte Zahlungen an das Personal, 22% wurden im Konzern für zukünftiges Wachstum zurückbehalten und 8% gingen an Behörden und Finanzinstitute. Die Dividendenzahlungen an Aktionäre entsprachen 15% der Nettowertschöpfung.

ENTSTEHUNG DER WERTSCHÖPFUNG

	2007 Mio. USD	2007 % des Netto- umsatzes	2006 % des Netto- umsatzes
Konzernumsatz	38 072	100	100
Andere Erlöse, Veränderung der Vorräte und der aktivierten Eigenleistungen	1 626	4,3	1,8
	39 698	104,3	101,8
Vorleistungen von Dritten:			
Materialaufwand und übriger operativer Aufwand	-19 434	-51,1	-46,0
Bruttowertschöpfung	20 264	53,2	55,8
Abschreibungen und Wertminderungen auf Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerten	-2 858	-7,5	-5,6
Finanzertrag	531	1,4	1,0
Nettowertschöpfung	17 937	47,1	51,2

QUARTALSÜBERSICHT 2007 UND 2006

Mio. USD, sofern nicht anders angegeben	Q1	Q2	Q3	Q4	2007	Q1	Q2	Q3	Q4	2006
Nettoumsatz aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	9 128	9 400	9 613	9 931	38 072	7 666	8 508	8 821	9 398	34 393
Andere Erlöse	246	184	205	240	875	90	163	203	256	712
Herstellungskosten der verkauften Produkte	-2 488	-2 497	-3 034	-3 013	-11 032	-1 980	-2 225	-2 529	-2 677	-9 411
Bruttoergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	6 886	7 087	6 784	7 158	27 915	5 776	6 446	6 495	6 977	25 694
Marketing & Verkauf	-2 587	-2 812	-2 682	-3 045	-11 126	-2 200	-2 510	-2 478	-2 904	-10 092
Forschung & Entwicklung	-1 502	-1 529	-1 552	-1 847	-6 430	-1 124	-1 253	-1 404	-1 540	-5 321
Administration & allgemeine Kosten	-483	-517	-499	-634	-2 133	-388	-455	-446	-593	-1 882
Übrige Erträge & Aufwendungen	21	-132	-599	-735	-1 445	-90	-264	-188	-215	-757
Operatives Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	2 335	2 097	1 452	897	6 781	1 974	1 964	1 979	1 725	7 642
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	97	95	116	104	412	104	1	88	71	264
Finanzertrag	87	90	109	245	531	108	79	72	95	354
Zinsaufwand	-53	-57	-66	-61	-237	-58	-75	-76	-57	-266
Gewinn vor Steuern aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	2 466	2 225	1 611	1 185	7 487	2 128	1 969	2 063	1 834	7 994
Steuern	-374	-282	-37	-254	-947	-343	-317	-271	-238	-1 169
Reingewinn aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	2 092	1 943	1 574	931	6 540	1 785	1 652	1 792	1 596	6 825
Reingewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	79	73	5 294	-18	5 428	171	61	78	67	377
Reingewinn Konzern	2 171	2 016	6 868	913	11 968	1 956	1 713	1 870	1 663	7 202
Zuzurechnen:										
Aktionären der Novartis AG	2 169	2 008	6 865	904	11 946	1 947	1 707	1 867	1 654	7 175
Minderheitsanteilen	2	8	3	9	22	9	6	3	9	27
Gewinn pro Aktie (USD)										
– total	0,92	0,86	2,97	0,40	5,15	0,83	0,73	0,80	0,70	3,06
– fortzuführende Geschäftsbereiche	0,89	0,83	0,68	0,41	2,81	0,76	0,70	0,77	0,67	2,90
– aufgegebene Geschäftsbereiche	0,03	0,03	2,29	-0,01	2,34	0,07	0,03	0,03	0,03	0,16
Nettoumsatz nach Divisionen										
Pharmaceuticals	5 923	6 065	5 885	6 152	24 025	5 052	5 699	5 776	6 049	22 576
Vaccines and Diagnostics	231	251	572	398	1 452		127	374	455	956
Sandoz	1 696	1 719	1 783	1 971	7 169	1 431	1 450	1 425	1 653	5 959
Consumer Health – fortzuführende Geschäftsbereiche	1 278	1 365	1 373	1 410	5 426	1 183	1 232	1 246	1 241	4 902
Total fortzuführende Geschäftsbereiche	9 128	9 400	9 613	9 931	38 072	7 666	8 508	8 821	9 398	34 393
Aufgegebene Geschäftsbereiche	691	722	315		1 728	635	674	663	655	2 627
Nettoumsatz Konzern	9 819	10 122	9 928	9 931	39 800	8 301	9 182	9 484	10 053	37 020
Operatives Ergebnis nach Divisionen										
Pharmaceuticals	1 853	1 767	1 541	925	6 086	1 626	1 677	1 779	1 621	6 703
Vaccines and Diagnostics	27	-20	172	-107	72		-38	10	2	-26
Sandoz	318	243	228	250	1 039	238	207	87	204	736
Consumer Health – fortzuführende Geschäftsbereiche	240	243	244	85	812	230	216	241	74	761
Nettoergebnis Corporate	-103	-136	-733	-256	-1 228	-120	-98	-138	-176	-532
Total fortzuführende Geschäftsbereiche	2 335	2 097	1 452	897	6 781	1 974	1 964	1 979	1 725	7 642
Aufgegebene Geschäftsbereiche (inklusive Veräusserungsgewinn)	118	119	5 943	-28	6 152	228	96	109	99	532
Operatives Ergebnis Konzern	2 453	2 216	7 395	869	12 933	2 202	2 060	2 088	1 824	8 174

JAHRESÜBERSICHT KONZERN 2003–2007

Mio. USD, sofern nicht anders angegeben	2007	2006	2005	2004 ¹	2003 ¹
Nettoumsatz des Konzerns mit Dritten – fortzuführende Geschäftsbereiche	38 072	34 393	29 446	25 685	22 688
Veränderung gegenüber Vorjahr	%	10,7	16,8	14,6	21,8
Nettoumsatz Division Pharmaceuticals	24 025	22 576	20 262	18 497	16 020
Veränderung gegenüber Vorjahr	%	6,4	11,4	9,5	18,4
Nettoumsatz Division Vaccines and Diagnostics	1 452	956			
Nettoumsatz Division Sandoz	7 169	5 959	4 694	3 045	2 906
Veränderung gegenüber Vorjahr	%	20,3	26,9	54,2	4,8
Nettoumsatz Consumer Health Division – fortzuführende Geschäftsbereiche	5 426	4 902	4 490	4 143	3 762
Veränderung gegenüber Vorjahr	%	10,7	9,2	8,4	10,1
Nettoumsatz der aufgegebenen Geschäftsbereiche ²	1 728	2 627	2 766	2 562	2 176
Operatives Ergebnis Konzern – fortzuführende Geschäftsbereiche	6 781	7 642	6 507	5 959	5 323
Veränderung gegenüber Vorjahr	%	-11,3	17,4	9,2	11,9
In % des Nettoumsatzes	%	17,8	22,2	22,1	23,2
In % des durchschnittlichen Eigenkapitals	%	15,0	20,5	20,2	19,7
In % des Nettobetriebsvermögens	%	16,7	22,4	25,0	26,9
Operatives Ergebnis der aufgegebenen Geschäftsbereiche ²	6 152	532	398	330	343
Reingewinn der fortzuführenden Geschäftsbereiche	6 540	6 825	5 881	5 374	4 662
Veränderung gegenüber Vorjahr	%	-4,2	16,1	9,4	15,3
In % des Nettoumsatzes	%	17,2	19,8	20,0	20,9
Reingewinn der aufgegebenen Geschäftsbereiche ²	5 428	377	260	227	243
Konzernreingewinn	11 968	7 202	6 141	5 601	4 905
In % des durchschnittlichen Eigenkapitals	%	26,4	19,3	19,0	18,6
Dividenden der Novartis AG³	3 192	2 598	2 049	2 107	1 896
In % des Reingewinns der fortzuführenden Geschäftsbereiche	%	48,8	38,1	34,8	39,2
Geldfluss aus operativer Tätigkeit⁴	9 210	8 304	7 750	6 356	6 241
Veränderung gegenüber Vorjahr	%	10,9	7,1	21,9	1,8
In % des Nettoumsatzes	%	24,2	24,1	26,3	24,7
Free Cashflow⁴	3 761	4 045	4 657	3 210	3 377
Veränderung gegenüber Vorjahr	%	-7,0	-13,1	45,1	-4,9
In % des Nettoumsatzes	%	9,9	11,8	15,8	12,5
Erwerb von Sachanlagen⁴	2 549	1 779	1 078	1 206	1 289
Veränderung gegenüber Vorjahr	%	43,3	65,0	-10,6	-6,4
In % des Nettoumsatzes	%	6,7	5,2	3,7	4,7
Abschreibungen auf Sachanlagen⁴	1 130	977	771	736	695
In % des Nettoumsatzes	%	3,0	2,8	2,6	2,9
Ausgaben für Forschung und Entwicklung⁴	6 430	5 321	4 797	4 029	3 612
In % des Nettoumsatzes	%	16,9	15,5	16,3	15,7
Ausgaben für Forschung und Entwicklung der Division Pharmaceuticals	5 088	4 265	3 972	3 371	2 995
In % des Nettoumsatzes der Division Pharmaceuticals	%	21,2	18,9	19,6	18,2
Total Vermögenswerte	75 452	68 008	57 732	52 488	48 378
Flüssige Mittel	13 201	7 959	10 933	13 892	12 621
Eigenkapital	49 396	41 294	33 164	31 315	29 043
Verhältnis Finanzverbindlichkeiten/Eigenkapital	0,12:1	0,18:1	0,25:1	0,22:1	0,21:1
Verhältnis kurzfristige Vermögenswerte/Verbindlichkeiten	1,6:1	1,3:1	1,4:1	2,1:1	2,2:1
Nettobetriebsvermögen⁴	41 989	39 120	29 133	22 847	21 493
Veränderung gegenüber Vorjahr	%	7,3	34,3	27,5	6,3
In % des Nettoumsatzes	%	110	114	99	89
Personalaufwand⁴	9 893	8 692	7 450	6 534	5 862
In % des Nettoumsatzes	%	26,0	25,3	25,3	25,4
Anzahl Mitarbeitende am Jahresende⁴	98 200	94 241	83 313	74 060	70 863
Nettoumsatz pro Mitarbeitenden (Durchschnitt) ⁴	USD	395 675	387 409	374 219	354 464

¹ Die Angaben bzgl. der Erfolgs- und der Geldflussrechnung basieren auf Pro-forma-Daten, welche die ab 1. Januar 2005 angewandten Rechnungslegungsstandards berücksichtigen. Die Bilanzdaten basieren auf angepassten Zahlen.

² Beinhaltet die aufgegebenen Geschäftseinheiten Gerber, Medical Nutrition und Nutrition & Santé.

³ 2007: Antrag an die Generalversammlung. Gibt in allen Jahren nur Aufschluss über Dividenden, die an Dritte ausbezahlt wurden.

⁴ Beinhaltet nur die fortzuführenden Geschäftsbereiche.

DIVIDENDENPOLITIK UND ANGABEN ZU DEN AKTIEN

Kursentwicklung der Novartis Aktien im Jahr 2007

- Der Kurs der Novartis Aktie sank im Jahr 2007 um 12% (2006: +2%) auf CHF 62,10
- Der Kurs der American Depositary Shares (ADS) sank im Jahr 2007 um 5% (2006: +9%) auf USD 54,31

Der negative Aktienkursverlauf einiger Gesellschaften während des Jahres 2007 in der Pharmabranche – inklusive Novartis – reflektierte die Volatilität der globalen Aktienmärkte und das mangelnde Interesse der Investoren an dieser Branche. Dies hat zu einer deutlichen Reduktion des Kurs/Gewinn-Verhältnisses in den letzten Jahren geführt.

Der Swiss Market Index (SMI) sank im Jahr 2007 um 3% (2006: +16%), während sich der Morgan Stanley World Pharmaceuticals Index gegenüber dem Vorjahr um 2% (2006: +14%) reduzierte. Eine zusätzliche längerfristige Analyse zeigt, dass sich der Dow Jones World Index in den letzten fünf Jahren um ungefähr 114% erhöht hat und der FTSE Global Pharmaceuticals Index während derselben Periode um 38% stieg.

Der Kurs der Novartis Aktie schloss am 29. Dezember 2007 bei CHF 62,10, was einer Reduktion von 12% (2006: +2%) gegenüber dem Schlusskurs von CHF 70,25 am Jahresende 2006 entsprach. Die Kursentwicklung der American Depositary Shares (ADS) in den USA verzeichnete eine Reduktion um 5% (2006: +9%), weniger als in Schweizer Franken, was hauptsächlich auf die Abschwächung des US-Dollars gegenüber dem Schweizer Franken zurückzuführen ist.

Die Marktkapitalisierung von Novartis belief sich am 31. Dezember 2007 auf USD 124 Milliarden, gegenüber USD 135 Milliarden am Jahresende 2006.

Seit 1996 kontinuierlich steigende Dividende

Der Verwaltungsrat schlägt der Generalversammlung im Februar 2008 eine Dividendenerhöhung für 2007 um 19% auf CHF 1,60 pro Aktie vor (2006: CHF 1,35). Es ist die elfte Erhöhung der Dividende pro Aktie in Folge seit der Gründung von Novartis im Dezember 1996. Sofern der Antrag durch die Aktionäre genehmigt wird, werden sich die Dividendenzahlungen auf ausstehenden Aktien auf USD 3,2 Milliarden (2006: USD 2,6 Milliarden) belaufen und die Ausschüttungsquote des Reingewinns der fortzuführenden Geschäftsbereiche 49% betragen (2006: 38%). Basierend auf dem Jahresendkurs 2007 von CHF 62,10 ergibt sich eine Dividendenrendite von 2,6% (2006: 1,9%). Die Dividenden für 2007 werden am 29. Februar 2008 ausbezahlt. Mit Ausnahme von 272,7 Millionen eigenen Aktien sind alle Aktien dividendenberechtigt.

Viertes und fünftes Aktienrückkaufprogramm in 2007 abgeschlossen

Novartis hat im Jahr 2007 zwei Aktienrückkaufprogramme erfolgreich abgeschlossen und dadurch ihr Bestreben nach anhaltend steigenden Mittelrückflüssen an die Aktionäre umgesetzt.

Im Juli 2007 schloss Novartis das vierte Aktienrückkaufprogramm, das im August 2004 initiiert wurde, ab. Zu einem Durchschnittspreis von CHF 69,03 pro Aktie wurden 22 175 000 Aktien für insgesamt USD 1,3 Milliarden (CHF 1,5 Milliarden) zurückgekauft. Das fünfte Aktienrückkaufprogramm wurde im Juli 2007 lanciert und im November mit dem Erwerb von 63 173 000 Novartis Aktien für insgesamt USD 3,4 Milliarden (CHF: 4,0 Milliarden) beendet.

Novartis wird an der nächsten Generalversammlung im Februar 2008 den Aktionären einen Antrag stellen, die Aktien aus dem fünften Aktienrückkaufprogramm und die verbleibenden 22 175 000 Aktien aus dem vierten Aktienrückkaufprogramm zu löschen. Sofern dieser Antrag genehmigt wird, werden insgesamt 85 348 000 Aktien (3,13% des Aktienkapitals von Novartis) vernichtet und das Aktienkapital entsprechend reduziert.

Mehr als USD 13 Milliarden (CHF 19 Milliarden) konnten seit der Gründung von Novartis im Dezember 1996 durch die fünf Rückkaufprogramme an die Aktionäre ausgeschüttet werden.

Der Verwaltungsrat wird den Aktionären an der im Februar 2008 stattfindenden Generalversammlung ein neues Aktienrückkaufprogramm in Höhe von CHF 10 Milliarden zur Genehmigung vorschlagen.

Aktienpläne

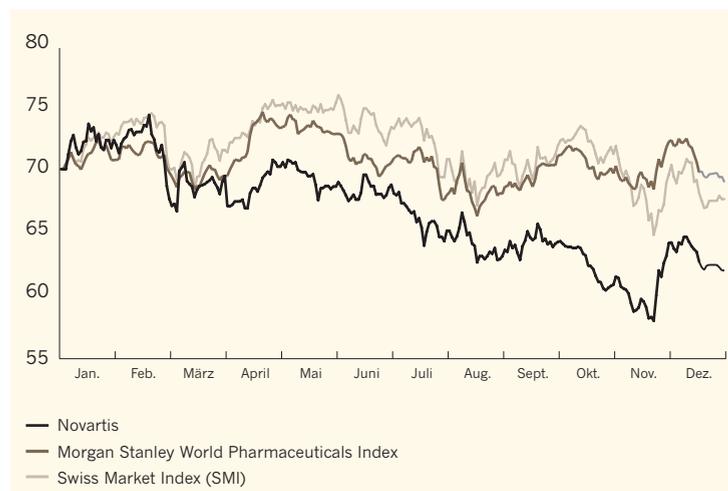
Seit 2001 bietet Novartis den US-amerikanischen Investoren den ADS Direct Plan an, mit dem diese auf einfache und kostengünstige Weise direkt Novartis Aktien erwerben oder Dividenden reinvestieren können. Der Plan betrifft Novartis American Depositary Shares (ADS), die an der New York Stock Exchange gehandelt werden (Symbol: NVS). Am Ende des Geschäftsjahres 2007 zählte der US ADS Direct Share Purchase Plan 659 Teilnehmer.

Seit September 2004 wird auch den Investoren, die in der Schweiz, in 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. Ende Dezember 2007 partizipierten insgesamt 9 052 Aktionäre an diesem Programm.

Informationen über Novartis Aktien

Weitere Informationen finden sich auf der Homepage von Novartis unter <http://www.novartis.com/investors>.

Entwicklung des Novartis Aktienkurses 2007



KENNZAHLEN DER NOVARTIS AKTIE

	2007	2006
Anzahl der ausgegebenen Aktien	2 728 971 000	2 728 971 000
Davon eigene Aktien		
Reserviert für aktienbasierte Vergütung	28 367 293	33 558 017
Nicht reserviert	436 150 375	347 181 524
Eigene Aktien	464 517 668	380 739 541
Ausstehende Aktien am 31. Dezember	2 264 453 332	2 348 231 459
Durchschnittliche Anzahl der ausstehenden Aktien	2 317 466 535	2 345 232 126

ANGABEN PRO AKTIE¹ (IN USD, MIT AUSNAHME DER DIVIDENDE, DIE IN CHF ANGEZEIGT WIRD)

	2007	2006
Gewinn pro Aktie (unverwässert)		
– Total	5,15	3,06
– fortzuführende Geschäftsbereiche	2,81	2,90
– aufgegebene Geschäftsbereiche	2,34	0,16
Verwässerter Gewinn pro Aktie		
– Total	5,13	3,04
– fortzuführende Geschäftsbereiche	2,80	2,88
– aufgegebene Geschäftsbereiche	2,33	0,16
Geldfluss aus operativer Tätigkeit		
– Total	3,93	3,77
– fortzuführende Geschäftsbereiche	3,97	3,54
– aufgegebene Geschäftsbereiche	-0,04	0,22
Eigenkapital der Aktionäre der Novartis AG am Jahresende	21,74	17,51
Dividende ² (CHF)	1,60	1,35

¹ Mit Ausnahme des Eigenkapitals pro Aktie am Jahresende liegt den Angaben die durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien zu Grunde.

² 2007: Antrag an die Generalversammlung vom Februar 2008 zur Zustimmung.

KENNZAHLEN – 31. DEZEMBER

	2007	2006
Kurs/Gewinn-Verhältnis für fortzuführende Geschäftsbereiche ¹	19,5	19,8
Unternehmenswert/EBITDA für fortzuführende Geschäftsbereiche ¹	12,1	14,1
Dividendenrendite (%)	2,6	1,9

¹ Basierend auf dem Aktienkurs am Jahresende.

KENNZAHLEN DER IN DEN USA AUSGEGEBENEN AMERICAN DEPOSITARY SHARES (ADS)

	2007	2006
Kurs am Jahresende (USD)	54,31	57,44
Anzahl ausstehender ADS ¹	338 446 748	328 847 804

¹ Die Depotstelle, JP Morgan Chase Bank, hält eine Aktie der Novartis AG pro ausgegebene American Depositary Share (ADS).

AKTIENKURS (CHF)

	2007	2006
Jahresende	62,10	70,25
Höchststand	74,65	76,80
Tiefststand	57,55	64,20
Börsenkapitalisierung am Jahresende (Mio. USD)	123 889	135 105

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 2007 hatte Novartis rund 154 000 (2006: 153 000) im Aktienregister eingetragene Aktionäre. Auf Basis der Angaben im Aktienregister der Novartis AG werden ungefähr 51% (2006: 50%) der namentlich registrierten Aktien in der Schweiz gehalten und 37% von ungefähr 800 Aktionären in den USA (2006: 39% bzw. 800 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 13% der im Aktienregister eingetragenen Aktien werden von Privatanlegern gehalten, während institutionelle Anleger wie Banken, Treuhänder, Versicherer, Pensionskassen und Anlagefonds etwa 87% der Aktien besitzen. 22% der Aktien der Novartis AG sind nicht im Aktienregister eingetragen.

NOVARTIS KONZERNRECHNUNG

KONSOLIDIERTE ERFOLGSRECHNUNGEN (2007 und 2006)

	Erläuterungen	2007 Mio. USD	2006 Mio. USD
Nettoumsatz aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	3/4	38 072	34 393
Andere Erlöse		875	712
Herstellungskosten der verkauften Produkte		-11 032	-9 411
Bruttoergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen		27 915	25 694
Marketing & Verkauf		-11 126	-10 092
Forschung & Entwicklung		-6 430	-5 321
Administration & allgemeine Kosten		-2 133	-1 882
Übrige Erträge & Aufwendungen		-1 445	-757
Operatives Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	3	6 781	7 642
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	10	412	264
Finanzertrag	5	531	354
Zinsaufwand		-237	-266
Gewinn vor Steuern aus fortzuführenden Geschäftsbereichen		7 487	7 994
Steuern	6	-947	-1 169
Reingewinn aus fortzuführenden Geschäftsbereichen		6 540	6 825
Reingewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	3	5 428	377
Reingewinn Konzern		11 968	7 202
Zuzurechnen:			
<i>Aktionären der Novartis AG</i>		11 946	7 175
<i>Minderheitsanteilen</i>		22	27
Unverwässerter Gewinn pro Aktie	7		
– Gewinn pro Aktie aus fortzuführenden Geschäftsbereichen (USD)		2,81	2,90
– Gewinn pro Aktie aus aufgegebenen Geschäftsbereichen (USD)		2,34	0,16
– Total Gewinn pro Aktie (USD)		5,15	3,06
Verwässerter Gewinn pro Aktie	7		
– Verwässerter Gewinn pro Aktie aus fortzuführenden Geschäftsbereichen (USD)		2,80	2,88
– Verwässerter Gewinn pro Aktie aus aufgegebenen Geschäftsbereichen (USD)		2,33	0,16
– Total verwässerter Gewinn pro Aktie (USD)		5,13	3,04

Die Erläuterungen im Anhang sind Bestandteil der Konzernrechnung.

KONSOLIDIERTE BILANZEN (per 31. Dezember 2007 und 2006)

	Erläuterungen	2007 Mio. USD	2006 Mio. USD
Aktiven			
Anlagevermögen			
Sachanlagen	8	12 633	10 945
Immaterielle Vermögenswerte	9	21 249	21 230
Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften	10	6 945	6 111
Latente Steueransprüche	11	3 567	3 903
Finanzanlagen und übrige langfristige Vermögenswerte	12	3 628	4 415
Total Anlagevermögen		48 022	46 604
Umlaufvermögen			
Vorräte	13	5 455	4 498
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	14	6 648	6 161
Wertschriften und derivative Finanzinstrumente	15	7 841	4 140
Flüssige Mittel		5 360	3 815
Übriges Umlaufvermögen	16	2 126	2 054
Total Umlaufvermögen aus fortzuführenden Geschäftsbereichen		27 430	20 668
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	23		736
Total Umlaufvermögen		27 430	21 404
Total Aktiven		75 452	68 008
Passiven			
Eigenkapital			
Aktienkapital	17	990	990
Eigene Aktien	17	-175	-140
Reserven		48 408	40 261
Ausgegebenes Aktienkapital und Reserven der Aktionäre der Novartis AG		49 223	41 111
Minderheitsanteile		173	183
Total Eigenkapital		49 396	41 294
Fremdkapital			
Langfristige Verbindlichkeiten			
Finanzverbindlichkeiten	18	677	656
Latente Steuerschulden	11	4 466	5 290
Rückstellungen und übrige langfristige Verbindlichkeiten	19	4 272	4 534
Total langfristige Verbindlichkeiten		9 415	10 480
Kurzfristige Verbindlichkeiten			
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		3 018	2 487
Finanzverbindlichkeiten und derivative Finanzinstrumente	20	5 117	6 643
Kurzfristige Ertragssteuerverbindlichkeiten		1 719	1 161
Rückstellungen und übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	21	6 787	5 736
Total kurzfristige Verbindlichkeiten aus fortzuführenden Geschäftsbereichen		16 641	16 027
Verbindlichkeiten aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	23		207
Total kurzfristige Verbindlichkeiten		16 641	16 234
Total Fremdkapital		26 056	26 714
Total Passiven		75 452	68 008

Die Erläuterungen im Anhang sind Bestandteil der Konzernrechnung.

KONSOLIDIERTE GELDFLUSSRECHNUNGEN (2007 und 2006)

	Erläuterungen	2007 Mio. USD	2006 Mio. USD
Reingewinn aus fortzuführenden Geschäftsbereichen		6 540	6 825
Anpassungen für zahlungsunwirksame Positionen	22.1	4 857	3 530
Dividenden aus assoziierten Gesellschaften		155	114
Dividenden aus Wertschriften		10	8
Erhaltene Zinsen und andere Finanzeinnahmen		374	397
Bezahlte Zinsen und andere Finanzausgaben		-255	-277
Bezahlte Steuern		-1 581	-1 715
Geldfluss vor Veränderung des Nettoumlaufvermögens und der Rückstellungen der fortzuführenden Geschäftsbereiche		10 100	8 882
Auszahlungen aus Restrukturierungs- und anderen Rückstellungen		-355	-303
Veränderung des Nettoumlaufvermögens und anderer Geldflüsse aus operativer Tätigkeit	22.2	-535	-275
Geldfluss aus operativer Tätigkeit der fortzuführenden Geschäftsbereiche		9 210	8 304
Erwerb von Sachanlagen		-2 549	-1 779
Erlöse aus Verkauf von Sachanlagen		134	83
Erwerb von immateriellen Vermögenswerten		-584	-451
Erlöse aus Verkauf von immateriellen Vermögenswerten		107	113
Erwerb von Finanzanlagen		-311	-258
Erlöse aus Verkauf von Finanzanlagen		352	82
Akquisitionen und Desinvestitionen von Geschäften (ohne aufgegebene Geschäftsbereiche)	22.3	-52	-4 522
Akquisitionen von Minderheitsanteilen		-10	-1
Erlöse aus Verkauf von Wertschriften		3 901	5 112
Erwerb von Wertschriften		-7 232	-4 736
Geldfluss aus Investitionstätigkeit der fortzuführenden Geschäftsbereiche		-6 244	-6 357
Erwerb eigener Aktien		-6 448	-399
Veräußerung eigener Aktien		1 849	652
Erlöse aus Aktienemissionen von Konzerngesellschaften an Dritte			1
Erhöhung langfristiger Finanzverbindlichkeiten		11	540
Rückzahlung langfristiger Finanzverbindlichkeiten		-59	-182
Veränderung kurzfristiger Finanzverbindlichkeiten		-2 111	-3 227
Rückforderbare Quellensteuern und damit in Zusammenhang stehende Geldflüsse, netto		78	-232
Dividendenausschüttungen und Auszahlungen an Minderheitsaktionäre		-40	-35
Dividenden an Aktionäre der Novartis AG		-2 598	-2 049
Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit der fortzuführenden Geschäftsbereiche		-9 318	-4 931
Geldfluss aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	22.4	7 595	457
Währungsumrechnungsdifferenzen auf flüssigen Mitteln		298	25
Nettoveränderung der flüssigen Mittel aus aufgegebenen Geschäftsbereichen am Ende der Berichtsperiode		4	-4
Nettoveränderung der flüssigen Mittel aus fortzuführenden Geschäftsbereichen		1 545	-2 506
Flüssige Mittel aus fortzuführenden Geschäftsbereichen zu Beginn der Berichtsperiode		3 815	6 321
Flüssige Mittel aus fortzuführenden Geschäftsbereichen am Ende der Berichtsperiode		5 360	3 815

Die Erläuterungen im Anhang sind Bestandteil der Konzernrechnung.

KONSOLIDIERTE AUFSTELLUNG ALLER IM EIGENKAPITAL ERFASSTEN ERTRÄGE UND AUFWENDUNGEN (2007 und 2006)

	Erläuterungen	2007 Mio. USD	2006 Mio. USD
Reingewinn aus fortzuführenden Geschäftsbereichen		6 540	6 825
Marktwertanpassungen der Finanzinstrumente	24.1	1	108
Versicherungsmathematische Gewinne aus leistungsorientierten Pensionsplänen und Gesundheitsvorsorge pensionierter Mitarbeitender	24.2	450	116
Novartis Anteil am Eigenkapital von assoziierten Gesellschaften und nahe stehenden Unternehmen	24.3	150	-76
Neubewertung der ursprünglichen Beteiligung an der Chiron Corporation	24.4	55	592
Währungsumrechnungsdifferenzen ¹	24.5	2 188	1 495
Beträge aus aufgegebenen Geschäftsbereichen			
– Reingewinn		5 428	377
– Übrige		18	7
Total aller im Eigenkapital erfassten Erträge und Aufwendungen		14 830	9 444
<i>davon den Aktionären der Novartis AG zuzurechnen</i>		<i>14 800</i>	<i>9 416</i>
<i>davon den Minderheitsanteilen zuzurechnen</i>		<i>30</i>	<i>28</i>

Die Erläuterungen im Anhang sind Bestandteil der Konzernrechnung.

VERÄNDERUNGEN DES KONSOLIDierten EIGENKAPITALS (2007 und 2006)

Erläuterungen	Aktienkapital Mio. USD	Eigene Aktien Mio. USD	Agio-Reserven Mio. USD	Gewinnrücklagen Mio. USD	Total Novartis zurechenbare Anpassungen des fairen Wertes Mio. USD	Total Reserven Mio. USD	Marktwertanpassungen aufgebener Geschäftsbereiche Mio. USD	Minderheitsanteile Mio. USD	Total Eigenkapital Mio. USD
Eigenkapital per 1. Januar 2006	994	-146	199	33 929	-1 986	32 142		174	33 164
Total aller im Eigenkapital erfassten Erträge und Aufwendungen				7 099	2 317	9 416		28	9 444
Dividenden	25.1			-2 049		-2 049			-2 049
Verkauf eigener Aktien, netto	25.2		2	246		246			248
Herabsetzung des Aktienkapitals	25.3	-4	4						
Aktienbasierte Vergütung	25.4			506		506			506
Veränderung der Minderheitsanteile								-19	-19
Umgliederungen	25.5		-1	1	-4	-4	4		
Total übriger Eigenkapitalveränderungen		-4	6	-1 296	-4	-1 301	4	-19	-1 314
Total Eigenkapital per 31. Dezember 2006	990	-140	198	39 732	327	40 257	4	183	41 294
Transfer des fairen Wertes der aufgegebenen Geschäftsbereiche					123	123	-123		
Total aller im Eigenkapital erfassten Erträge und Aufwendungen				12 062	2 720	14 782	18	30	14 830
Dividenden	25.1			-2 598		-2 598			-2 598
Erwerb eigener Aktien, netto	25.2		-35	-4 652		-4 652			-4 687
Aktienbasierte Vergütung	25.4			597		597			597
Veränderung der Minderheitsanteile								-40	-40
Umgliederungen im Zusammenhang mit Desinvestitionen	25.5			-110	9	-101	101		
Total übriger Eigenkapitalveränderungen		-35		-6 763	9	-6 754	101	-40	-6 728
Total Eigenkapital per 31. Dezember 2007	990	-175	198	45 031	3 179	48 408		173	49 396

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 International Financial Reporting Standards (IFRS) wie vom International Accounting Standards Board (IASB) publiziert. Basis der Konzernrechnung sind historische Kosten, mit Ausnahme der mit dem Marktwert bzw. fairen Wert zu bewertenden Bilanzpositionen.

Die Rechnungslegung erfordert von der Geschäftsleitung 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.

Konsolidierungskreis

Die Rechnungslegung umfasst alle Gesellschaften, welche die Novartis AG, Basel, Schweiz, direkt oder indirekt kontrolliert (im Allgemeinen mit einem Stimmrecht von über 50%). Gesellschaften mit speziellem Zweck (Objektgesellschaften) werden unabhängig von ihrer rechtlichen Form konsolidiert, sofern der Konzern die Ausrichtung der Finanz- und Geschäftspolitik bestimmen und somit Nutzen aus deren Geschäftstätigkeit ziehen kann.

Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften (definiert als Gesellschaften, an deren stimmberechtigten Aktien Novartis einen Anteil in Höhe von 20–50% hat, oder über die Novartis anderweitig massgeblichen Einfluss ausüben kann) und Joint Ventures werden nach der Kapitalzurechnungsmethode (Equity-Methode) bilanziert, wobei der Konzern seinen Anteil am Reingewinn und am Eigenkapital der assoziierten Gesellschaften erfasst. Der Anteil des Konzerns am Ergebnis der assoziierten Gesellschaften wird nach Abzug der darauf entfallenden Steuern und 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 Erwerbsmethode (Purchase-Methode) wird auf Unternehmenszusammenschlüsse angewandt, bei denen der Konzern die Kontrolle über eine andere Gesellschaft übernimmt. Die Kosten einer Akquisition werden als Summe der fairen Werte der an den Verkäufer zu entrichtenden Vermögenswerte und der eingegangenen oder übernommenen Verbindlichkeiten zum Zeitpunkt der Transaktion zuzüglich der direkt zurechenbaren Kosten ermittelt. Identifizierbare erworbene Vermögenswerte, Verbindlichkeiten und Eventualverbindlichkeiten werden zu ihrem fairen Wert im Zeitpunkt der Akquisition, unabhängig vom Ausmass der Minderheitsanteile, in der Bilanz angesetzt. Die den Anteil des Konzerns am fairen Wert des identifizierbaren Nettovermögens übersteigenden Kosten einer Akquisition werden als Goodwill bilanziert. Die im Verlauf des Geschäftsjahres erworbenen oder veräus-

serten Gesellschaften werden ab dem Datum ihrer Übernahme bzw. bis zum Zeitpunkt ihrer Veräusserung in der Konzernrechnung erfasst.

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. Die funktionale Währung bei bestimmten schweizerischen und ausländischen Finanzgesellschaften wurde von der jeweiligen lokalen Währung auf US-Dollar umgestellt. Dies erfolgte aufgrund der Tatsache, dass Geldflüsse sowie Transaktionen dieser Gesellschaften hauptsächlich in US-Dollar erfolgen. Die funktionale Währung der anderen Konzerngesellschaften ist zumeist die jeweilige lokale Währung. In den Konzerngesellschaften werden auf Fremdwährungen lautende monetäre Vermögenswerte und Verbindlichkeiten zum Wechselkurs am Bilanzstichtag umgerechnet. Transaktionen werden zum im Zeitpunkt ihres Eintretens approximativen Wechselkurs bilanziert. Sämtliche daraus resultierenden Wechselkursdifferenzen werden in der Erfolgsrechnung dieser Gesellschaften erfasst.

Erträge, Aufwendungen und Geldflüsse der konsolidierten Gesellschaften werden zu monatlichen Durchschnittskursen der Berichtsperiode in US-Dollar umgerechnet. Die Umrechnung der Bilanzpositionen erfolgt zu Stichtagskursen. Umrechnungsdifferenzen auf dem Eigenkapital, auf langfristigen konzerninternen Finanzierungstransaktionen im Zusammenhang mit den Nettoinvestitionen in ausländische Konzerngesellschaften, auf einbehaltenen Gewinnen sowie auf weiteren Eigenkapitalpositionen und auf dem Reingewinn der Berichtsperiode werden unmittelbar in den kumulierten Umrechnungsdifferenzen in der Aufstellung aller im Eigenkapital erfassten Erträge und Aufwendungen erfasst. Währungsgewinne und -verluste, die in der Aufstellung aller im Eigenkapital erfassten Erträge und Aufwendungen kumuliert wurden, werden bei der vollständigen oder teilweisen Liquidation oder dem Verkauf ausländischer Gesellschaften in der Erfolgsrechnung berücksichtigt.

Derivative Finanzinstrumente und Sicherungsgeschäfte

Derivative Finanzinstrumente werden in der Bilanz zunächst zum Marktwert angesetzt und am Ende der jeweils folgenden Perioden an dessen aktuelle Entwicklung angepasst.

Die Art der Erfassung des Gewinns oder Verlusts ist davon abhängig, ob das Instrument der Absicherung eines bestimmten Risikos dient und die Bedingungen für die Bilanzierung als Sicherungsgeschäft erfüllt sind. Ziel der Bilanzierung als Sicherungsgeschäft ist, dass die Wertveränderungen der gesicherten Position und des Sicherungsinstruments sich in der Erfolgsrechnung ausgleichen. Um für die Bilanzierung als Sicherungsgeschäft zu qualifizieren, muss eine Sicherungsbeziehung einige strikte Bedingungen erfüllen, die sich auf die Dokumentation, die

Wahrscheinlichkeit des Eintretens, die Wirksamkeit des Sicherungsinstruments sowie die Verlässlichkeit der Bewertung beziehen. Bei Abschluss einer Absicherungstransaktion dokumentiert der Konzern das Verhältnis zwischen Sicherungsinstrumenten und abgesicherten Positionen sowie den Zweck und die Strategie der Risikoabsicherung. Dieser Prozess beinhaltet auch die Verbindung aller Absicherungsderivate mit spezifischen Aktiven und Passiven bzw. festen Zusagen und erwarteten Transaktionen. Der Konzern dokumentiert sowohl zu Beginn als auch während der Dauer der Absicherung, inwiefern die zur Absicherung verwendeten Derivate die Veränderung des fairen Wertes bzw. der Geldflüsse der gesicherten Position in hohem Masse ausgleichen. Beim Vertragsabschluss wird ein derivatives Instrument, das zur Bilanzierung als Sicherungsgeschäft qualifiziert, entweder als a) Absicherung des fairen Wertes 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 Konzerngesellschaft definiert.

Wertveränderungen von Derivaten, welche der Absicherung des fairen Wertes einer Bilanzposition dienen und eine wirksame Absicherung bieten, werden zusammen mit der Veränderung des fairen Wertes des der Absicherung zugrunde liegenden Vermögenswertes oder der Verbindlichkeit in der Erfolgsrechnung ausgewiesen. Gewinne und Verluste aus Absicherungsinstrumenten, die dem effektiven Teil der Marktwertveränderung von Derivaten zur Absicherung von Zahlungsströmen zuzuordnen sind, werden in der Aufstellung aller im Eigenkapital erfassten Erträge und Aufwendungen erfasst. Der dem ineffektiven Teil zuzurechnende Gewinn oder Verlust wird sofort erfolgswirksam erfasst. Wird eine zukünftige Transaktion oder bilanzunwirksame feste Verpflichtung im Zusammenhang mit einem nicht-finanziellen Vermögenswert oder einer nicht-finanziellen Verbindlichkeit abgesichert, 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 Konzerngesellschaften werden ähnlich wie Absicherungen der Zahlungsströme aus einer vorhergesehenen Transaktion oder festen Verpflichtung bilanziert. Alle Gewinne oder Verluste aus Fremdwährungsumrechnungen werden in der Aufstellung aller im Eigenkapital erfassten Erträge und Aufwendungen erfasst und in den kumulierten Umrechnungsdifferenzen ausgewiesen. Währungsgewinne und -verluste, die in der Aufstellung aller im Eigenkapital erfassten Erträge und Aufwendungen kumuliert wurden, werden bei der vollständigen oder teilweisen Liquidation oder dem Verkauf ausländischer Gesellschaften in der Erfolgsrechnung berücksichtigt.

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 Finanzinstrumente werden sofort in der Erfolgsrechnung ausgewiesen.

Wenn ein zu Absicherungszwecken gehaltenes derivatives Finanzinstrument verfällt oder verkauft wird oder die an Absicherungsge-

schäfte gestellten Bedingungen nicht mehr erfüllt sind, verbleiben die zu diesem Zeitpunkt kumulierten, nicht realisierten Gewinne und Verluste 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

Die Bewertung von Grundstücken erfolgt zum Anschaffungswert abzüglich (sofern zutreffend) kumulierter Wertminderungen. Vorauszahlungen auf langfristige Grundstücks-Leasingverträge werden über die Leasingdauer abgeschrieben.

Die übrigen Sachanlagen werden zu Anschaffungs- oder Herstellungskosten bewertet und linear über die geschätzte Nutzungsdauer zulasten der Erfolgsrechnung abgeschrieben:

Gebäude	20 bis 40 Jahre
Übrige Sachanlagen:	
– Betriebseinrichtungen, Maschinen	7 bis 20 Jahre
– Mobiliar, Fahrzeuge	5 bis 10 Jahre
– EDV-Anlagen	3 bis 7 Jahre

Zusätzliche Aufwendungen, welche den wirtschaftlichen Nutzen einer Sachanlage verlängern, werden aktiviert. Finanzierungskosten für im Bau befindliche Sachanlagen werden nicht aktiviert. Die Werthaltigkeit von Sachanlagen wird immer dann überprüft, wenn aufgrund veränderter Umstände oder Ereignisse eine Überbewertung der Buchwerte möglich scheint.

Geleaste Sachanlagen, an denen Novartis im Wesentlichen alle mit dem Eigentum verbundenen Risiken und Chancen aus dem Leasinggegenstand 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. Leasingverhältnisse, bei denen ein wesentlicher Teil der mit dem Eigentum verbundenen Risiken und Chancen beim Leasinggeber verbleibt, werden als operative Leasingverhältnisse (operating leases) klassifiziert. Sie werden im Allgemeinen linear über die Leasingdauer der Erfolgsrechnung belastet.

Immaterielle Vermögenswerte

Bei Unternehmenszusammenschlüssen wird die Differenz zwischen dem Kaufpreis und dem fairen Wert des Nettovermögens als Goodwill aktiviert und in der Währung der akquirierten Einheiten ausgewiesen. Der Goodwill wird der entsprechenden geldflussgenerierenden Einheit zugeordnet, die die kleinste Gruppe von Vermögenswerten darstellt, welche Mittelzuflüsse generieren, die grösstenteils unabhängig von den Mittelzuflüssen anderer Vermögenswerte oder Gruppen von Vermögenswerten sind. Der Goodwill weist generell eine unbegrenzte Nutzungsdauer auf und wird mindestens einmal jährlich einem Wertminderungstest unterzogen. Eine eventuelle 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

1. Bewertungs- und Bilanzierungsmethoden (Fortsetzung)

eventuelle Wertminderung im Ergebnis der assoziierten Gesellschaften ausgewiesen wird.

Sämtliche identifizierbaren immateriellen Vermögenswerte, die im Rahmen eines Unternehmenszusammenschlusses erworben werden, werden getrennt vom Goodwill zu ihrem fairen Wert bilanziert. Darüber hinaus werden alle erworbenen Forschungs- und Entwicklungsgüter (In-Process Research & Development; IPR&D) einschliesslich An- und Meilensteinzahlungen für lizenzierte oder erworbene Wirkstoffe als immaterielle Vermögenswerte aktiviert, auch wenn ungewiss ist, ob aus diesen Vermögenswerten letztlich ein wirtschaftlicher Nutzen gezogen werden kann.

Alle immateriellen Vermögenswerte von Novartis werden geldfluss-generierenden Einheiten zugeordnet und beschrieben, wenn sie eine bestimmte Nutzungsdauer haben und sobald sie zur Nutzung zur Verfügung stehen. Forschungs- und Entwicklungsgüter stellen die einzige Klasse von separat identifizierten immateriellen Vermögenswerten dar, die nicht beschrieben, sondern mindestens jährlich oder bei Vorliegen bestimmter Faktoren und Umstände auf Wertminderung hin überprüft werden. Eventuelle Wertminderungen werden unter „Aufwendungen für Forschung und Entwicklung“ ausgewiesen. Sobald ein als Forschungs- und Entwicklungsgut bilanziertes Projekt ausgereift und einsatzfähig ist, wird es über die planmässige Nutzungsdauer zulasten der Position „Herstellungskosten der verkauften Produkte“, in der auch allfällige Wertminderungen ausgewiesen werden, beschrieben.

Die Nutzungsdauer der erworbenen immateriellen Vermögenswerte basiert auf dem Zeitraum, in dem sie voraussichtlich einen wirtschaftlichen Nutzen erbringen werden, beginnend mit dem Jahr, in dem erstmalig Umsätze erzielt werden. Erworbene immaterielle Vermögenswerte werden linear über die folgenden Zeiträume beschrieben:

Handelsmarken	Über die geschätzte ökonomische oder rechtliche Nutzungsdauer, maximal 20 Jahre
Produkt- und Vermarktungsrechte Schlüsseltechnologien	5 bis 20 Jahre Über die geschätzte Nutzungsdauer, in der Regel zwischen 15 und 30 Jahre
Software	3 Jahre
Übrige	3 bis 5 Jahre

Die Abschreibung der Marken-, Produkt- und Vermarktungsrechte erfolgt zulasten der „Herstellungskosten der verkauften Produkte“ über ihre wirtschaftliche Lebensdauer. Schlüsseltechnologien, die identifizierbares und separierbares erworbenes Wissen darstellen, von dem im Entwicklungsprozess Gebrauch gemacht wird, werden entweder zulasten der „Aufwendungen für Forschung und Entwicklung“ oder der „Herstellungskosten der verkauften Produkte“ beschrieben. Eventuelle ausserordentliche Wertminderungen werden in denselben Funktionskosten wie die Abschreibungen ausgewiesen.

Immaterielle Vermögenswerte ausser Goodwill und erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter werden auf ihre Werthaltigkeit hin überprüft, sobald bestimmte Faktoren oder die allgemeinen Umstände vermuten lassen, dass deren Buchwert nicht mehr realisierbar ist. Bei der Prüfung einer möglichen Wertminderung wird der realisierbare Wert auf Basis des fairen Werts des immateriellen Vermö-

genswertes abzüglich Veräusserungskosten, ausgehend von den Mittelzuflüssen, die ein Marktteilnehmer mit diesem Vermögenswert erzielen könnte, ermittelt. Auf den Nutzungswert wird abgestellt, wenn dieser höher als der faire Wert ist. Übersteigt der Buchwert den realisierbaren Wert, wird die Differenz als Wertminderung erfasst. Für die Bemessung der Wertminderung werden die Vermögenswerte auf der niedrigsten Ebene, für die selbstständig geldflussgenerierende Einheiten identifizierbar sind, zusammengefasst. Die Schätzung der zukünftigen diskontierten Geldflüsse und entsprechenden Diskontierungssätze basiert auf Einschätzungen und Annahmen der Geschäftsleitung. Die tatsächlich erzielten Geldflüsse und Beträge können demnach stark von den prognostizierten Geldflüssen und den damit in Verbindung stehenden, mittels Diskontierungstechniken ermittelten Beträgen abweichen.

Finanzanlagen

Beteiligungen, mit Ausnahme derjenigen an assoziierten Gesellschaften und Joint Ventures, werden bei Erwerb am Handelstag zum Marktwert angesetzt und anschliessend an dessen Entwicklung angepasst. Anleihen und Aktien werden zu Marktwerten bilanziert. Die Marktwerte börsennotierter Beteiligungen basieren auf aktuellen Börsenkursen. Für nicht börsennotierte Beteiligungen, für die es keinen oder keinen aktiven Markt gibt, werden die Marktwerte mit Hilfe von Bewertungsverfahren ermittelt. Diese Verfahren basieren auf dem Vergleich der Marktdaten kürzlich erfolgter ähnlicher Transaktionen, wie zum Beispiel neuer Finanzierungsrunden oder Teilverkäufen, auf vergleichbaren anderen Finanzinstrumenten, auf einer Analyse der diskontierten Geldflüsse oder anderen Bewertungsverfahren mit möglichst grossem Bezug auf Marktdaten und möglichst geringem Bezug auf die spezifische Gesellschaft. Wechselkursgewinne und -verluste auf Darlehen werden in der Erfolgsrechnung erfasst. Darlehen werden zu fortgeführten Anschaffungskosten, die Rückstellungen für nicht einbringbare Beträge beinhalten, bilanziert. Alle übrigen Wertveränderungen werden in der Aufstellung aller im Eigenkapital erfasster Erträge und Aufwendungen abgegrenzt und erst beim Verkauf der Finanzanlage in der Erfolgsrechnung erfasst. Dauerhafte Wertminderungen werden sofort im Aufwand erfasst.

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 historischen Kosten gemäss FIFO-Prinzip („First-in first-out“-Prinzip). Bei schwer verkäuflichen Vorräten und bei Vorräten mit tieferen Marktpreisen werden Wertberichtigungen vorgenommen. Wenn absehbar ist, dass die abgeschriebenen Vorräte wieder genutzt werden können, wird die Wertberichtigung durch Zuschreibung des Vorratsvermögens bis zum tieferen Wert aus geschätztem Marktwert oder ursprünglichen Anschaffungskosten rückgängig gemacht. Für Vorräte, die vor Erteilung einer behördlichen Zulassung produziert wurden, wird eine Wertberichtigung vorgenommen, die bei Erteilung der behördlichen Zulassung rückgängig gemacht wird. Unverkäufliche Vorräte werden vollständig abgeschrieben.

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden zum fairen Wert erfasst, d.h. zu den fakturierten Beträgen abzüglich Wertberichtigungen für veranschlagte Mindereinnahmen wie z. B. Rabatte, Rückvergütungen und Skonti. Die Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen werden aufgrund der Differenz zwischen dem erfassten Wert der Forderungen und dem geschätzten einbringbaren Nettobetrag ermittelt. Der entsprechende erwartete Verlust wird in der Position „Marketing & Verkauf“ der Erfolgsrechnung ausgewiesen. Sobald eine Forderung uneinbringlich wird, erfolgt deren Abschreibung zulasten der Wertberichtigungen.

Flüssige Mittel

Diese umfassen Geld und geldnahe Mittel mit originären Laufzeiten von drei Monaten oder weniger, die jederzeit in einen bekannten Geldbetrag umgewandelt werden können. Kontokorrentkredite werden in den Bank- und anderen Finanzverbindlichkeiten innerhalb der kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten ausgewiesen.

Wertschriften

Wertschriften umfassen Aktien und Anleihen, welche vornehmlich an Börsen gehandelt werden. Novartis hat alle Wertschriften als zur Veräusserung verfügbar klassifiziert, da sie nicht erworben wurden, um Gewinne aus kurzfristigen Preisschwankungen zu erzielen. Alle Käufe und Verkäufe von Wertschriften werden am Handelstag, d. h. dem Tag, an dem der Konzern die Verpflichtung zum Kauf oder Verkauf des Vermögenswertes eingegangen ist, erfasst. Der erstmalige Ansatz von Wertschriften in der Bilanz erfolgt zum Marktwert, zu dem sie im Anschluss auch immer wieder bewertet werden. Wechselkursgewinne und -verluste auf Anleihen werden in der Erfolgsrechnung erfasst. Die übrigen Marktwertanpassungen nicht abgesicherter 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 aus 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 niedriger 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 netto im Zinsertrag erfasst.

Steuern

Die Ertragssteuern werden in derselben Periode wie die Erlöse und Aufwendungen, auf die sie sich beziehen, erfasst. Latente Steuern werden gemäss der bilanzorientierten Verbindlichkeitsmethode gebildet. Dementsprechend erfolgt die Berechnung auf Basis der temporären Differenzen zwischen dem steuerlichen und dem für die Konsolidierung massgebenden bilanziellen Ansatz eines Vermögenswertes oder einer Verbindlichkeit, es sei denn, eine solche temporäre Differenz bezieht sich auf Beteiligungen an Konzerngesellschaften oder assoziierten Unternehmen, bei denen die Aufhebung der Differenz zeitlich 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 Basis der zum Zeitpunkt der Besteuerung erwarteten anwendbaren lokalen Steuersätze, sind im Anlagevermögen bzw. in den langfristigen Verbindlichkeiten der Konzernrechnung enthalten. Deren Veränderung im Verlauf des Jahres wird in der 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 steuerliche 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

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 künftigen Zahlungen, die zur Begleichung der Verpflichtung aus Dienstzeiten von Mitarbeitenden im laufenden Zeitraum und in früheren Zeiträumen erforderlich sind. Die in der Erfolgsrechnung im Personalaufwand der entsprechenden Funktionskosten erfassten Beträge entsprechen den periodisch versicherungsmathematisch ermittelten Kosten. Das Planvermögen wird zum fairen Wert erfasst. Aus Änderungen der Pensionspläne resultierender verfallbarer nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand wird über den Zeitraum bis zu dessen Unverfallbarkeit im Ergebnis erfasst. Unverfallbarer nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand und Beträge, die sich auf im Ruhestand befindliche Mitarbeitende beziehen, werden sofort in der Erfolgsrechnung erfasst. Gewinne oder Verluste, die im Zusammenhang mit Plankürzungen oder -abgeltungen entstehen, werden sofort erfolgswirksam berücksichtigt. Nettovermögen in der Konzernbilanz sind in ihrer Höhe auf den Barwert des zukünftigen wirtschaftlichen Nutzens in Form von Rückerstattungen aus dem Plan oder erwarteten Reduktionen künftiger Beitragszahlungen beschränkt.

Der Einfluss von Änderungen in den versicherungsmathematischen Annahmen und erfahrungsbedingten Anpassungen auf den Wert von Vermögenswerten und Verbindlichkeiten aus leistungsorientierten Plänen wird sofort in der Bilanz erfasst. Dies führt zu einer ent-

1. Bewertungs- und Bilanzierungsmethoden (Fortsetzung)

sprechenden Bewegung in der Aufstellung aller im Eigenkapital erfassten Erträge und Aufwendungen.

Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden

Gewisse Konzerngesellschaften übernehmen Kosten der medizinischen Versorgung von pensionierten Mitarbeitenden und 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.

Andere langfristig fällige Leistungen an Arbeitnehmer

Andere langfristig fällige Leistungen an Arbeitnehmer beinhalten zu einem späteren Zeitpunkt anfallende Vergütungen, welche die Konzerngesellschaften aufgrund gesetzlicher Verpflichtungen in den jeweiligen Ländern zu erbringen haben. Die Kosten für diese Leistungen werden periodisch zulasten des Personalaufwands in der jeweiligen Funktion des Mitarbeitenden abgegrenzt. Die entsprechenden Verpflichtungen sind in den langfristigen Verbindlichkeiten berücksichtigt.

Mitarbeiterbeteiligungspläne

Der Marktwert der Novartis Aktien und der Novartis American Depositary Shares (ADS) sowie der Marktwert entsprechender Optionen, die Mitarbeitende als Teil ihrer Vergütung erhalten, wird aufwandswirksam über die jeweilige Sperrfrist bzw. den jeweiligen Erdienungszeitraum erfasst. Novartis berechnet den Marktwert der Optionen mit Hilfe eines Trinomialmodells, das eine Verfeinerung des Binomialmodells ist. Aktien und ADS werden zu ihrem Marktwert am Tag der Gewährung bewertet. Die Aktien- und Optionswerte werden über die Sperrfrist bzw. den Erdienungszeitraum 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 überzeugende Belege dafür vorliegen, dass eine Verkaufsvereinbarung besteht, dass die mit dem Eigentumsanspruch verbundenen Risiken und Chancen an den Käufer übergehen, dass der Preis festgelegt oder festlegbar ist und dass die Einbringung der Kaufsumme relativ sicher ist. Rückstellungen im Zusammenhang mit Rabatten und Preisnachlässen für Bundesbehörden, Grosshändler, Apotheken, Managed-Care-Programme und andere Kunden werden zum Zeitpunkt der diesbezüglichen Umsatzerfassung oder Anreizgewährung als Reduktion des Umsatzes erfasst. Sie errechnen sich anhand historischer Daten und der spezifischen Bedingungen der jeweiligen Vereinbarungen. Skonti werden angeboten, um Kunden zu einer umgehenden Zahlung zu veranlassen. Sie werden als Umsatzminderung dargestellt. 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. Für Fälle, in denen 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. Beim Versand von Produkten auf der Basis „Verkauf oder Rückgabe“ wird der Umsatz – sofern keine ausreichenden historischen Erfahrungen zur Schätzung der Retouren vorliegen – nur bei nachgewiesenem Verbrauch erfasst. Die Rückstellung für Erlösminderungen wird gemäss der tatsächlichen Gewährung von Rabatten, Preisnachlässen und Retouren auf den aktuellen Wert angepasst.

Forschung & Entwicklung

Der interne Forschungs- und Entwicklungsaufwand und Zahlungen an klinische Forschungseinrichtungen für Auftragsforschungsarbeiten werden vollumfänglich der Erfolgsrechnung belastet. Der Konzern zieht eine Aktivierung dieser Entwicklungskosten wegen nicht vorhersehbarer regulatorischer und anderer der Entwicklung von neuen Produkten inhärenter Risiken nicht in Betracht.

Zu Beginn zu leistende An- und spätere Meilensteinzahlungen im Zusammenhang mit Kooperationspartnerschaften und Allianzen werden aktiviert, wenn die festgelegten Kriterien erfüllt sind, und abgeschrieben, sobald ein verkaufsfähiges Produkt aus der Forschungs- und Entwicklungstätigkeit hervorgegangen ist. Nicht zu aktivierende Kosten für Forschungs- und Entwicklungsaufträge an Dritte werden gemäss ihrem Realisierungsgrad in der Erfolgsrechnung berücksichtigt.

Laborgebäude und -einrichtungen, welche in den Sachanlagen enthalten sind, werden über die geschätzte Nutzungsdauer der Erfolgsrechnung belastet, desgleichen erworbene Schlüsseltechnologien, die in den immateriellen Vermögenswerten ausgewiesen sind.

Staatliche Fördermassnahmen

Staatliche Fördermassnahmen werden zeitlich abgegrenzt und über diejenige Laufzeit erfolgswirksam erfasst, in der die subventionierten Aufwendungen anfallen.

Rückstellungen für Umweltsanierungen und Eventualschulden

Novartis bildet eine Rückstellung, sobald es als wahrscheinlich gilt, dass eine Verpflichtung eingetreten ist und der Betrag mit angemessener Genauigkeit geschätzt werden kann. Diese Rückstellung wird periodisch angepasst, sobald die Beurteilung sich verändert oder zusätzliche Informationen vorliegen.

Produkthaftung

Rückstellungen werden für bestehende Produkthaftungsverpflichtungen gebildet, die aus in der Vergangenheit getätigten Verkäufen entstehen. Sie beinhalten die entsprechenden Rechtsberatungskosten und werden versicherungsmathematisch unter Berücksichtigung bestimmter Faktoren, wie Erfahrungswerte der Vergangenheit, Anzahl und Höhe der gemeldeten Schadenfälle und Schätzungen bezüglich der entstandenen, aber noch nicht gemeldeten Schadenfälle, ermittelt. Einzelne signifikante Fälle werden berücksichtigt, wenn deren Eintritt wahrscheinlich ist und eine verlässliche Schätzung vorgenommen werden kann.

Rückstellungen für Rechtsfälle

Rückstellungen werden für erwartete Kosten für die Beilegung von Rechtsfällen gebildet, sofern eine verlässliche Schätzung des wahrscheinlichen Ausgangs von Rechtsfällen oder sonstigen Streitigkeiten möglich ist, in die der Konzern verwickelt ist. Ausserdem werden Rückstellungen für Rechtskosten oder sonstige Aufwendungen gebildet, die im Zusammenhang mit sonstigen Streitigkeiten stehenden Ansprüchen erwachsen.

Rückstellungen für Umweltsanierungen

Im Bereich Umweltschutz ist Novartis mit verschiedenen Forderungen konfrontiert, die sich aus der Geschäftstätigkeit früherer Jahre ergeben haben, namentlich für die Sanierung von Altlasten. Rückstellungen werden gebildet, wenn eine Sanierung wahrscheinlich wird und eine zuverlässige Schätzung der Kosten möglich ist. Die Ermittlung der entsprechenden Rückstellung erfolgt zum Nettobarwert der zu erwartenden Geldabflüsse einschliesslich der veranschlagten Inflationsrate unter Ansatz eines Diskontierungssatzes auf Basis der Marktrenditen für hochwertige Unternehmensanleihen. Die Aufzinsung der Rückstellungen und der Effekt von Änderungen der Diskontierungssätze werden unter dem Zinsaufwand erfasst.

In den Kosten sind keine Forderungen gegen Versicherungen oder sonstigen Regressionsansprüche berücksichtigt, da Novartis derartige Ansprüche erst zu dem Zeitpunkt bilanziert, zu dem eine verlässliche Schätzung des Betrages möglich und dessen Einbringung nahezu sicher ist.

Restrukturierungsaufwand

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. Der Konzern erfasst die Kosten für die Beendigung von Arbeitsverhältnissen, wenn er

nachweislich verpflichtet ist, entweder das Arbeitsverhältnis von Mitarbeitenden gemäss einem detaillierten formellen Plan ohne Möglichkeit des Widerrufs zu beenden oder wenn er Leistungen zur Förderung des freiwilligen Ausscheidens in Aussicht gestellt hat.

Die Bildung und die Auflösung von Restrukturierungsrückstellungen werden unter „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.

Stand der Übernahme von wichtigen neuen oder geänderten IFRS-Standards oder -Interpretationen

Die folgenden neuen oder geänderten IFRS-Standards bzw. -Interpretationen könnten wesentliche Auswirkungen auf die künftige Finanzberichterstattung des Konzerns haben. Der Konzern hat frühzeitig (ab 2006) den IFRS 7 „*Finanzinstrumente: Angaben*“ und die entsprechenden Änderungen in anderen Standards übernommen. Noch nicht übernommen wurden hingegen die folgenden Änderungen in bestehenden oder neuen Standards, die erst ab spätestens 1. Januar 2009 umzusetzen sind: IAS 1 „*Darstellung des Jahresabschlusses*“, IAS 23 „*Fremdkapitalkosten*“ und IFRS 8 „*Operative Segmente*“. Der Konzern untersucht derzeit die Auswirkungen, welche die Einführung dieser neuen bzw. geänderten Standards gegebenenfalls auf die Konzernrechnung hat.

2. Änderungen im Konsolidierungskreis

In den Jahren 2007 und 2006 wurden die im Folgenden beschriebenen Desinvestitionen, Unternehmenszusammenschlüsse und anderen wesentlichen Transaktionen durchgeführt. Weitere Einzelheiten zu den Auswirkungen dieser Transaktionen auf die Konzernrechnung können den Erläuterungen 3 und 23 entnommen werden.

Desinvestitionen/aufgegebene Geschäftsbereiche 2007

Consumer Health – Geschäftseinheit Gerber

Am 1. September schloss Novartis den Verkauf der Babyprodukte-Geschäftseinheit Gerber an die Nestlé S.A. für rund USD 5,5 Milliarden ab. Dies führte zu einem Veräusserungsgewinn in Höhe von USD 4,0 Milliarden vor Steuern bzw. einem Nachsteuergewinn von USD 3,6 Milliarden.

Consumer Health – Geschäftseinheit Medical Nutrition

Am 1. Juli schloss Novartis den Verkauf des verbleibenden Geschäfts der Einheit Medical Nutrition an die Nestlé S.A. für rund USD 2,5 Milliarden ab. Dies führte zu einem Desinvestitionsgewinn in Höhe von USD 1,8 Milliarden vor Steuern bzw. einem Nachsteuergewinn von USD 1,6 Milliarden.

Die Geschäftseinheiten Gerber und Medical Nutrition (einschliesslich der im Februar 2006 veräusserten Aktivitäten von Nutrition & Santé) werden in der Konzernrechnung in allen Berichtsperioden als „aufgegebene Geschäftsbereiche“ ausgewiesen. Vor ihrer Veräusserung erzielten die beiden Einheiten 2007 zusammen einen Nettoumsatz von insgesamt USD 1,7 Milliarden (2006: USD 2,6 Milliarden) und einen Betriebsgewinn von USD 311 Millionen (2006: USD 403 Millionen).

2. Änderungen im Konsolidierungskreis (Fortsetzung)

Andere wesentliche Transaktionen 2007

Pharmaceuticals – Vereinbarung bezüglich Betaseron® im Zusammenhang mit der Übernahme von Chiron

Am 14. September 2007 erhielten Novartis und Bayer Schering Pharma AG die regulatorische Genehmigung, eine Vereinbarung hinsichtlich Betaseron® (Multiple Sklerose) abzuschliessen. Gegenstand der Vereinbarung waren verschiedene Rechte aus einem Vertrag, den Schering mit der Chiron Corporation abgeschlossen hatte, bevor diese im April 2006 von Novartis übernommen wurde. Im Rahmen der neuen Vereinbarung erhielt Novartis eine einmalige Zahlung von rund USD 200 Millionen – hauptsächlich für an Bayer Schering überlassene Produktionsanlagen – sowie die Rechte für die Vermarktung eines eigenen Markenpräparats von Betaseron® ab 2009 (unter Voraussetzung der behördlichen Genehmigungen). Infolge der Klärung der immateriellen Produktrechte wurde eine abschliessende Neubewertung der entsprechenden Vermögenswerte aus der Übernahme von Chiron per 20. April 2006 vorgenommen. Dies führte zu einer Erhöhung der identifizierten Nettovermögenswerte um USD 235 Millionen. Unter Berücksichtigung dessen belief sich der endgültige Goodwill der Division Pharmaceuticals für die Übernahme von Chiron am 31. Dezember 2007 auf USD 1,9 Milliarden.

Vaccines and Diagnostics – Vereinbarung mit Intercell

Am 28. September 2007 ging Novartis eine strategische Allianz mit dem österreichischen Biotechnologieunternehmen Intercell AG ein, das auf die Impfstoffentwicklung spezialisiert ist. Infolge dieser Vereinbarung zahlte Novartis USD 383 Millionen (EUR 270 Millionen) und bilanzierte immaterielle Vermögenswerte im Wert von USD 207 Millionen (EUR 146 Millionen). Des Weiteren erwarb Novartis von Intercell für USD 176 Millionen (EUR 124 Millionen) zusätzlich 4,8 Millionen Aktien, wodurch sich die Beteiligung an Intercell auf 15,9% erhöhte.

Die Beteiligung wird innerhalb der Finanzanlagen der Division unter der Position „Zur Veräusserung verfügbare Wertschriften“ ausgewiesen.

Desinvestitionen/aufgegebene Geschäftsbereiche 2006

Consumer Health

Am 17. Februar gab Novartis den Abschluss des Verkaufs ihres Bereichs Nutrition & Santé, welcher der Geschäftseinheit Medical Nutrition angehört hatte, für USD 211 Millionen an ABN AMRO Capital France bekannt. Die Transaktion erbrachte einen Desinvestitionsgewinn von USD 129 Millionen vor Steuern.

Akquisitionen 2006

Corporate – Übernahme von Chiron

Am 20. April erwarb Novartis für USD 48,00 pro Aktie die restlichen 56% der Aktien der Chiron Corporation, die sich noch nicht im Besitz von Novartis befanden. Der Gesamtbetrag aus dem Kaufpreis der Aktien und Mitarbeiteroptionen sowie den Transaktionskosten belief sich auf rund USD 5,7 Milliarden. Novartis hat eine neue Division Vaccines and Diagnostics mit zwei Tätigkeitsbereichen geschaffen: Humanimpf-

stoffe unter dem Namen Novartis Vaccines und das Diagnostikgeschäft unter dem Namen Chiron. Die biopharmazeutischen Aktivitäten von Chiron wurden in die Division Pharmaceuticals integriert.

Für die Periode vom 1. Januar 2006 bis zum Abschluss der Übernahme wurde die von Novartis gehaltene 44%ige Minderheitsbeteiligung an Chiron nach der Kapitalzurechnungsmethode bilanziert. Für den Zeitraum nach Abschluss der Übernahme wurde Chiron voll konsolidiert, ihre identifizierbaren Vermögenswerte und Verbindlichkeiten wurden per Datum der Akquisition zum fairen Wert neu bewertet. Der Erwerb der verbleibenden 56% der Aktien von Chiron erforderte eine Neubewertung der 44%igen-Minderheitsbeteiligung um USD 0,6 Milliarden auf den entsprechenden Anteil am fairen Wert der identifizierten Vermögenswerte und Verbindlichkeiten.

Pharmaceuticals

Infolge der Übernahme von Chiron wurden deren Pharmaaktivitäten in die Division Pharmaceuticals integriert. Das entsprechende Portfolio umfasst Produkte zur Behandlung von Mukoviszidose, Nieren- und Hautkrebs sowie Hautinfektionen. Die Forschungsaktivitäten von Chiron, die sich in frühen Stadien befinden, wurden in die Novartis Institutes for Bio-Medical Research (NIBR), die Forschungseinheit der Division Pharmaceuticals, integriert.

Am 14. Juli gab Novartis bekannt, dass ihr Angebot für das britische Biopharmaunternehmen NeuTec Pharma plc, das auf Antiinfektiva für Krankenhäuser spezialisiert ist, nicht mehr an Bedingungen gebunden sei. Seither wurde das Unternehmen in die Konsolidierung einbezogen. Novartis zahlte für die vollständige Übernahme des Unternehmens einen Gesamtpreis von USD 606 Millionen (GBP 328 Millionen). NeuTec Pharma plc verzeichnete seit der Übernahme noch keinen Umsatz, Aufwendungen und Geldflüsse werden seit dem Übernahmedatum in die Konsolidierung einbezogen. Der Goodwill dieser Transaktion belief sich am 31. Dezember 2007 auf USD 136 Millionen.

Vaccines and Diagnostics

Die Erfolgsrechnung und die Geldflüsse aus den Impfstoff- und Diagnostikaktivitäten von Chiron wurden vom Datum der Übernahme bis zum 31. Dezember in die Konsolidierung der Division einbezogen. Der Goodwill dieser Transaktion belief sich am 31. Dezember 2007 auf USD 1,1 Milliarden.

Proforma-Zahlen, einschliesslich der 2006 getätigten Akquisitionen für das volle Jahr 2006

Wären die Übernahmen von Chiron Corporation und NeuTec Pharma plc per 1. Januar 2006 vollzogen worden, hätte Novartis für die zwölf Monate des Geschäftsjahrs 2006 einen um rund USD 400 Millionen höheren Nettoumsatz aus fortzuführenden Geschäftsbereichen und ein um rund USD 400 Mio. niedrigeres operatives Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen ausgewiesen.

3. Gliederung der Kennzahlen 2007 und 2006 nach Divisionen

Operative Divisionen

Novartis ist weltweit operativ in die vier Divisionen Pharmaceuticals, Vaccines and Diagnostics, Sandoz und Consumer Health unterteilt. Die Divisionen basieren auf der internen Managementstruktur und 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, Infektionskrankheiten, Transplantation und Immunologie, Augenheilmittel, Dermatologie, Magen-Darm-Erkrankungen und Inkontinenz sowie Arthritis und Knochenerkrankungen. Die Division Pharmaceuticals umfasst mehrere Geschäftsbereiche, die für das Marketing der jeweiligen Produkte verantwortlich sind, sowie eine Geschäftseinheit für das Onkologie-Geschäft. Da die Geschäftseinheit Onkologie im Hinblick auf ihre langfristigen wirtschaftlichen Perspektiven, Kunden, Forschung, Entwicklung, Produktion, Vertrieb und Zulassungsumfeld über eine gemeinsame Basis mit den anderen Geschäftsbereichen der Division Pharmaceuticals verfügt, muss sie nicht als separates Segment ausgewiesen werden.

Die Division Vaccines and Diagnostics ist in zwei Tätigkeitsbereichen aktiv: Vaccines und Chiron. Novartis Vaccines produziert, vertreibt und verkauft weltweit Impfstoffe, während Chiron Bluttests und Produkte für die Molekulardiagnostik vertreibt und verkauft.

Die Division Sandoz ist in den Bereichen Retail Generics, Antiinfektiva und Biopharmazeutika tätig. Der Bereich Retail Generics befasst sich mit der Entwicklung und Herstellung von Wirkstoffen und Medikamenten, die nicht mehr dem Patentschutz unterliegen. Ausserdem stellt der Bereich bestimmte Wirkstoffe für Dritte her. Im Bereich Antiinfektiva entwickelt und produziert Sandoz patentfreie aktive pharmazeutische Wirkstoffe und Zwischenprodukte – vor allem Antibiotika – für den internen Gebrauch im Bereich Retail Generics und zum Verkauf an Dritte. Im Bereich Biopharmazeutika entwickelt und produziert Sandoz proteinbasierte oder auf Biotechnologie beruhende, nicht mehr dem Patentschutz unterliegende Produkte (so genannte „Biosimilars“ bzw. „biologische Nachfolgeprodukte“) und stellt für andere Unternehmen auf Vertragsbasis biotechnologische Produkte her.

Die Division Consumer Health umfasst drei Geschäftseinheiten: OTC (Over-the-Counter, Selbstmedikation), Animal Health und CIBA Vision. Jede von ihnen verfügt über Herstellungs-, Distributions- und Verkaufskapazitäten. Sie erreichen jedoch kein für den Konzern wesentliches Ausmass und müssen daher auch nicht als separate Segmente ausgewiesen werden. Die Geschäftseinheit OTC bietet Arzneimittel zur Selbstmedikation an. Die Geschäftseinheit Animal Health konzentriert sich auf veterinärmedizinische Produkte für Nutz- und Haustiere, während CIBA Vision Kontaktlinsen, Linsenpflegemittel und Augenheilmittel vermarktet.

Die Geschäftseinheiten Gerber und Medical Nutrition wurden aufgrund ihrer im Laufe des Jahres 2007 erfolgten Veräusserung in der vorliegenden Konzernrechnung für alle Perioden als aufgegebenen Geschäftsbereiche ausgewiesen. Die Tätigkeit von Gerber erstreckte sich

auf Nahrungsmittel, Produkte und Dienstleistungen, die speziell auf die Bedürfnisse von Säuglingen und Kleinkindern zugeschnitten sind, und die von Medical Nutrition auf Gesundheits- und medizinische Ernährung. Der im Februar 2006 verkaufte Bereich Nutrition & Santé der Geschäftseinheit Medical Nutrition wird ebenfalls für alle Perioden als aufgegebenen Geschäftsbereich ausgewiesen.

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 Vermögenswerten, Vorräten und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstigen betrieblichen Forderungen abzüglich der betrieblichen Verbindlichkeiten zusammen.

Corporate

Die Position Ertrag und Aufwand Corporate beinhaltet die Aufwendungen für den Konzernhauptsitz und die Konzern-Koordinationsfunktionen in den wichtigsten Ländern. Überdies beinhaltet Corporate auch Aufwendungen und Erträge, welche keiner Division zugeordnet werden können, beispielsweise bestimmte Aufwendungen im Zusammenhang mit Umweltsanierungen, gemeinnützigen Aktivitäten, Spenden, Sponsorenverpflichtungen und Forschungsaktivitäten in Bereichen mit beschränkten kommerziellen Möglichkeiten. Normalerweise werden keine Weiterbelastungen an die Divisionen vorgenommen. Die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten von Corporate sind hauptsächlich liquide Mittel (Geld, geldnahe Mittel, Wertschriften abzüglich Finanzverbindlichkeiten), Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften sowie latente und laufende Steuerschulden bzw. -ansprüche und nicht divisionsspezifische Rückstellungen für Umweltsanierungen.

3. Gliederung der Kennzahlen 2007 und 2006 nach Divisionen¹ (Fortsetzung)

(in Mio. USD)	Pharmaceuticals		Vaccines and Diagnostics		Sandoz	
	2007	2006	2007	2006	2007	2006
Nettoumsatz mit Dritten	24 025	22 576	1 452	956	7 169	5 959
Umsatz mit anderen Divisionen	181	162	24	9	242	148
Nettoumsatz der Divisionen	24 206	22 738	1 476	965	7 411	6 107
Andere Erlöse	426	424	392	231	21	24
Herstellungskosten der verkauften Produkte	-4 480	-3 826	-1 077	-795	-4 068	-3 420
davon Abschreibungen und Wertminderungen auf Produkt-, Marketing- und Markenrechten	-683	-225	-280	-172	-288	-288
Bruttoergebnis	20 152	19 336	791	401	3 364	2 711
Marketing & Verkauf	-7 687	-7 069	-227	-124	-1 236	-1 061
Forschung & Entwicklung	-5 088	-4 265	-295	-148	-563	-477
Administration & allgemeine Kosten	-798	-703	-160	-92	-351	-311
Übrige Erträge & Aufwendungen	-493	-596	-37	-63	-175	-126
Davon Abschreibungen und Wertminderungen auf aktivierten immateriellen Vermögenswerten, die in den Funktionskosten enthalten sind	-174	-119	-15		-37	-38
Operatives Ergebnis	6 086	6 703	72	-26	1 039	736
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften		-44			3	7
Finanzertrag						
Zinsaufwand						
Gewinn vor Steuern						
Steuern						
Reingewinn Konzern						
Zuzurechnen: Aktionären der Novartis AG						
Minderheitsanteilen						
Im operativen Ergebnis enthalten sind:						
Abschreibungen auf Sachanlagen	-629	-551	-81	-48	-269	-233
Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten	-411	-268	-295	-172	-293	-279
Wertminderungen auf Sachanlagen	-116	-3		-7	-31	
Wertminderungen auf immateriellen Vermögenswerten	-446	-76			-32	-47
Wertminderungen auf Finanzanlagen	-41	-34			-27	
Erhöhung der Rückstellung für Restrukturierungen	-216	-85	-34	-54	-11	-30
Veräußerungsgewinne und -verluste aus Konzerngesellschaften						-7
Aktienbasierte Vergütungen	-492	-450	-8	-1	-30	-25
Total Vermögenswerte	21 511	20 418	5 826	5 609	16 665	15 009
Total Fremdkapital	-7 527	-6 778	-1 025	-1 073	-2 001	-1 545
Total Eigenkapital	13 984	13 640	4 801	4 536	14 664	13 464
Abzüglich Nettoliquidität						
Nettobetriebsvermögen	13 984	13 640	4 801	4 536	14 664	13 464
In den gesamten Vermögenswerten enthalten:						
Total Sachanlagen ²	7 356	6 439	838	605	3 059	2 430
Zugang von Sachanlagen	1 436	1 135	287	113	627	264
Total immaterielle Vermögenswerte	5 884	6 071	3 680	3 632	10 048	9 542
Zugang von immateriellen Vermögenswerten	352	351	211	13	41	38
Total Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften	2	2	2	1	18	15

¹ Die Erfolgsrechnung und die Bilanzbewegungen des Jahres 2006 für fortzuführende Geschäftsbereiche wurden angepasst, um die aufgegebenen Geschäftseinheiten Medical Nutrition und Gerber zu eliminieren. Die Bilanz zum 31. Dezember 2006 ist hingegen nur unter Ausschluss von Medical Nutrition erstellt.

² Ohne den Einfluss von Unternehmenszusammenschlüssen.

Consumer Health fortzuführende Geschäftsbereiche		Corporate (inkl. Eliminationen)		Total fortzuführende Geschäftsbereiche		Aufgegebene Geschäftsbereiche		Total Konzern	
2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006
5 426	4 902			38 072	34 393	1 728	2 627	39 800	37 020
37	39	-484	-358						
5 463	4 941	-484	-358	38 072	34 393	1 728	2 627	39 800	37 020
36	33			875	712	7	9	882	721
-1 894	-1 754	487	384	-11 032	-9 411	-903	-1 404	-11 935	-10 815
-78	-78			-1 329	-763		-12	-1 329	-775
3 605	3 220	3	26	27 915	25 694	832	1 232	28 747	26 926
-1 976	-1 838			-11 126	-10 092	-399	-664	-11 525	-10 756
-301	-260	-183	-171	-6 430	-5 321	-26	-43	-6 456	-5 364
-375	-360	-449	-416	-2 133	-1 882	-77	-125	-2 210	-2 007
-141	-1	-599	29	-1 445	-757	5 822	132	4 377	-625
-15	-8	-3	-8	-244	-173	-6	-33	-250	-206
812	761	-1 228	-532	6 781	7 642	6 152	532	12 933	8 174
		409	301	412	264			412	264
				531	354			531	354
				-237	-266			-237	-266
				7 487	7 994	6 152	532	13 639	8 526
				-947	-1 169	-724	-155	-1 671	-1 324
				6 540	6 825	5 428	377	11 968	7 202
				6 518	6 798	5 428	377	11 946	7 175
				22	27			22	27
-117	-112	-34	-33	-1 130	-977	-10	-51	-1 140	-1 028
-89	-83	-3	-8	-1 091	-810	-6	-45	-1 097	-855
-8				-155	-10	-1	-1	-156	-11
-4	-3			-482	-126			-482	-126
		-10	-5	-78	-39			-78	-39
-89		-40		-390	-169	-64		-454	-169
				-7		5 841	129	5 841	122
-41	-40	-118	-124	-689	-640	-22	-13	-711	-653
4 529	6 480	26 921	19 756	75 452	67 272		736	75 452	68 008
-1 375	-2 358	-14 128	-14 753	-26 056	-26 507		-207	-26 056	-26 714
3 154	4 122	12 793	5 003	49 396	40 765		529	49 396	41 294
		-7 407	-656	-7 407	-656		3	-7 407	-653
3 154	4 122	5 386	4 347	41 989	40 109		532	41 989	40 641
834	1 006	546	465	12 633	10 945		69	12 633	11 014
209	197	98	106	2 657	1 815	32	36	2 689	1 851
1 632	1 971	5	14	21 249	21 230		370	21 249	21 600
12	109	5		621	511	83	69	704	580
		6 923	6 093	6 945	6 111			6 945	6 111

4. Weitere Kennzahlen zu den Divisionen 2007 und 2006

GLIEDERUNG NACH REGIONEN¹ (in Mio. USD)

	Europa	Amerika	Afrika/Asien/ Australien	Total
2007				
Nettoumsatz Konzern²	16 108	17 558	6 134	39 800
Operatives Ergebnis Konzern³	7 115	5 540	278	12 933
Abschreibungen auf Sachanlagen, enthalten im operativen Ergebnis	738	329	73	1 140
Vermögenswerte Konzern	51 988	19 929	3 535	75 452
Zugang von Sachanlagen	1 868	534	287	2 689
Zugang von immateriellen Vermögenswerten	354	349	1	704
Personalaufwand	5 160	4 208	795	10 163

	Europa	Amerika	Afrika/Asien/ Australien	Total
2006				
Nettoumsatz Konzern²	13 591	17 929	5 500	37 020
Operatives Ergebnis Konzern³	5 188	2 784	202	8 174
Abschreibungen auf Sachanlagen, enthalten im operativen Ergebnis	634	336	58	1 028
Vermögenswerte Konzern	45 378	19 194	3 436	68 008
Zugang von Sachanlagen	1 097	486	268	1 851
Zugang von immateriellen Vermögenswerten	75	499	6	580
Personalaufwand	4 405	4 030	703	9 138

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 2007 bzw. 2006 endete:

Land	Nettoumsatz ²				Zugang von Sachanlagen				Zugang von immateriellen Vermögenswerten				Total Vermögenswerte			
	2007	%	2006	%	2007	%	2006	%	2007	%	2006	%	2007	%	2006	%
Mio. USD																
Schweiz	448	1	412	1	717	27	528	29	315	45	63	11	25 369	34	18 368	27
USA	14 238	36	14 998	41	402	15	409	22	118	17	235	41	17 695	23	16 327	24
Deutschland	3 840	10	3 187	9	235	9	129	7	20	3	3	1	6 226	8	5 189	8
Japan	2 559	6	2 464	7	16	1	13	1			5	1	1 689	2	1 933	3
Frankreich	2 080	5	1 763	5	42	2	25	1					1 108	1	975	1
Grossbritannien	1 144	3	1 037	3	327	12	160	9					3 248	4	3 218	5
Österreich	356	1	308	1	151	6	66	4	1		2		1 791	2	1 508	2
Übrige	15 135	38	12 851	33	799	28	521	27	250	35	272	46	18 326	26	20 490	30
Total Konzern	39 800	100	37 020	100	2 689	100	1 851	100	704	100	580	100	75 452	100	68 008	100
Abzüglich aufgegebene Geschäftsbereiche	1 728		2 627		32		36		83		69				736	
Total fortzuführende Geschäftsbereiche	38 072		34 393		2 657		1 815		621		511		75 452		67 272	

¹ Gesamtkonzern einschliesslich aufgegebener Geschäftsbereiche.

² Nettoumsatz nach Bestimmungsort des Absatzes.

³ In diesen Regionen ausgewiesenes operatives Ergebnis.

Auf die grössten drei Kunden des Konzerns entfallen etwa 9%, 8% und 6% des Nettoumsatzes aus fortzuführenden Geschäftsbereichen. Kein anderer Kunde macht 4% oder mehr des Nettoumsatzes aus fortzuführenden Geschäftsbereichen aus. Die höchsten ausstehenden Beträge für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen entfallen auf die grössten Kunden und machten am 31. Dezember 2007 rund 9%, 6% und 6% der konzernweiten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen aus.

GLIEDERUNG DES NETTOUMSATZES DER DIVISION PHARMACEUTICALS NACH THERAPIEGEBIETEN

Therapiegebiet

	2007 Mio. USD	2006 Mio. USD	Veränderung USD (%)
Herz-Kreislauf & Metabolismus			
<i>Diovan</i>	5 012	4 223	19
<i>Lotrel</i>	748	1 352	-45
<i>Exforge</i>	103	10	930
<i>Tekturna/Rasilez</i>	40		n.a.
Übrige	8	1	n.a.
Total strategische Produkte	5 911	5 586	6
Reife Produkte (einschliesslich Lescol)	1 494	1 534	-3
Total Produkte Herz-Kreislauf & Metabolismus	7 405	7 120	4
Onkologie & Hämatologie			
<i>Gleevec/Glivec</i>	3 050	2 554	19
<i>Zometa</i>	1 297	1 283	1
<i>Sandostatin (Gruppe)</i>	1 027	915	12
<i>Femara</i>	937	719	30
<i>Exjade</i>	357	143	150
Übrige	283	295	-4
Total Produkte Onkologie & Hämatologie	6 951	5 909	18
Neurologie			
<i>Trileptal</i>	692	721	-4
<i>Exelon</i>	632	525	20
<i>Comtan/Stalevo (Gruppe)</i>	420	339	24
<i>Tegretol</i>	413	391	6
<i>Ritalin/Focalin (Gruppe)</i>	375	330	14
Übrige	382	351	9
Total strategische Produkte	2 914	2 657	10
Reife Produkte	431	440	-2
Total Produkte Neurologie	3 345	3 097	8

Therapiegebiet

	2007 Mio. USD	2006 Mio. USD	Veränderung USD (%)
Atemwegserkrankungen			
<i>Foradil</i>	362	331	9
<i>TOBI/Tobramycin</i>	273	177	54
<i>Xolair</i>	140	102	37
Übrige	87	69	26
Total strategische Produkte	862	679	27
Reife Produkte	97	103	-6
Total Produkte Atemwegserkrankungen	959	782	23
Augenheilmittel, Dermatologie, Magen-Darm- und Harnwegserkrankungen (ODGU)			
<i>Lucentis</i>	393	19	n.a.
<i>Enablex/Emselex</i>	179	114	57
<i>Elidel</i>	176	179	-2
<i>Zelnorm/Zelmac</i>	88	561	-84
Übrige	605	706	-14
Total strategische Produkte	1 441	1 579	-9
Reife Produkte (einschliesslich Lamisil)	711	1 097	-35
Total Produkte ODGU	2 152	2 676	-20
Arthritis & Knochenerkrankungen			
<i>Prexige</i>	91	47	94
Übrige	41	3	n.a.
Total strategische Produkte	132	50	164
Reife Produkte (einschliesslich Voltaren)	1 442	1 430	1
Total Produkte Arthritis und Knochenerkrankungen	1 574	1 480	6
Infektionskrankheiten, Transplantation & Immunologie (IDTI)			
<i>Neoral/Sandimmun</i>	944	918	3
Übrige	448	330	36
Total strategische Produkte	1 392	1 248	12
Reife Produkte	247	264	-6
Total Produkte IDTI	1 639	1 512	8
Total strategische Produkte	19 603	17 708	11
Total Reife Produkte	4 422	4 868	-9
Gesamtnettoumsatz Division	24 025	22 576	6

5. Finanzertrag

	2007 Mio. USD	2006 Mio. USD
Zinsertrag	423	367
Dividendenertrag	10	8
Nettokapitalgewinne aus zur Veräußerung verfügbaren Wertschriften	374	282
Wertminderungen auf zur Veräußerung verfügbaren Wertschriften	-86	-25
Ertrag aus Optionen und Termingeschäften		48
Aufwand für Optionen und Termingeschäfte	-292	-316
Übriger Finanzertrag	2	1
Übriger Finanzaufwand	-58	-49
Währungsergebnis, netto	158	38
Total Finanzertrag	531	354

6. Steuern

GEWINN VOR STEUERN

	2007 Mio. USD	2006 Mio. USD
Schweiz	3 806	4 087
Ausland	3 681	3 907
Total Gewinn vor Steuern aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	7 487	7 994

AUFWAND FÜR LAUFENDE UND LATENTE ERTRAGSSTEUERN

	2007 Mio. USD	2006 Mio. USD
Schweiz	-357	-328
Ausland	-1 360	-1 203
Total Aufwand laufende Ertragssteuern	-1 717	-1 531
Schweiz	194	-69
Ausland	576	431
Total latenter Steuerertrag	770	362
Total Ertragssteuern aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	-947	-1 169

Analyse des Steuersatzes

Die folgenden Elemente erklären im Wesentlichen die Differenz zwischen dem erwarteten Konzernsteuersatz (dem gewichteten Durchschnittssteuersatz basierend auf dem Gewinn vor Steuern einer jeden Konzerngesellschaft) und dem effektiven Steuersatz:

	2007 %	2006 %
Erwarteter Steuersatz für fortzuführende Geschäftsbereiche	13,9	15,0
Auswirkungen steuerlich nicht abzugsfähiger Aufwendungen	2,9	2,1
Verwendung von steuerlichen Verlustvorträgen aus früheren Berichtsperioden	-0,3	-0,5
Auswirkungen von zu einem reduzierten Satz besteuertem Gewinn	-0,4	-0,2
Auswirkungen von Steuergutschriften	-0,4	-1,1
Vorjahres- und übrige Positionen	-3,1	-0,7
Effektiver Steuersatz für fortzuführende Geschäftsbereiche	12,6	14,6

Die Veränderung des erwarteten Steuersatzes beruht auf der veränderten Profitabilität der Konzerngesellschaften in den entsprechenden Ländern.

Die Verwendung von steuerlichen Verlustvorträgen verminderte den Steueraufwand in den Jahren 2007 und 2006 um USD 25 Millionen bzw. USD 48 Millionen.

7. Gewinn pro Aktie

Der unverwässerte Gewinn pro Aktie (EPS) wird mittels Division des auf die Aktionäre der Novartis AG entfallenden Reingewinnes durch die gewichtete durchschnittliche Anzahl der während der Periode ausstehenden Aktien ermittelt. Dabei wird die durchschnittliche Anzahl der vom Konzern erworbenen und als eigene Aktien gehaltenen Aktien von den ausgegebenen Aktien abgezogen.

	2007	2006
Unverwässerter Gewinn pro Aktie		
Gewichtete durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien	2 317 466 535	2 345 232 126
Den Aktionären der Novartis AG zuzurechnender Reingewinn (Mio. USD)		
– aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	6 518	6 798
– aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	5 428	377
– Konzern	11 946	7 175
Unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD)		
– fortzuführende Geschäftsbereiche	2,81	2,90
– aufgegebene Geschäftsbereiche	2,34	0,16
– Konzern	5,15	3,06

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 Novartis Aktien erfolgt.

	2007	2006
Verwässerter Gewinn pro Aktie		
Gewichtete durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien	2 317 466 535	2 345 232 126
Anpassung um Verwässerungseffekt von Aktienoptionen	11 421 638	15 224 345
Gewichtete durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien für die Berechnung des verwässerten Gewinns pro Aktie	2 328 888 173	2 360 456 471
Den Aktionären der Novartis AG zuzurechnender Reingewinn (Mio. USD)		
– aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	6 518	6 798
– aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	5 428	377
– Konzern	11 946	7 175
Verwässerter Gewinn pro Aktie (USD)		
– fortzuführende Geschäftsbereiche	2,80	2,88
– aufgegebene Geschäftsbereiche	2,33	0,16
– Konzern	5,13	3,04

Optionen, die 27,0 Millionen Aktien entsprechen (2006: 4,4 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	Im Bau befindliche Sachanlagen Mio. USD	Übrige Sachanlagen Mio. USD	Total Mio. USD
2007					
Anschaffungskosten					
1. Januar	570	7 154	1 545	10 434	19 703
Anschaffungskosten aufgegebenen Geschäftsbereiche	-9	-98	-15	-408	-530
Auswirkung von Unternehmenszusammenschlüssen		-37	-7	-12	-56
Umgliederungen ¹	16	461	-1 053	665	89
Zugänge	18	180	1 904	555	2 657
Abgänge	-3	-133	-27	-330	-493
Währungsumrechnungsdifferenzen	38	460	170	762	1 430
31. Dezember	630	7 987	2 517	11 666	22 800
Abschreibungen kumuliert					
1. Januar	-7	-2 917		-5 834	-8 758
Kumulierte Abschreibungen aufgegebenen Geschäftsbereiche		37		211	248
Auswirkung von Unternehmenszusammenschlüssen		31	1	6	38
Umgliederungen	2	-31		-71	-100
Abschreibungsaufwand	-2	-278		-850	-1 130
Abschreibungen auf Abgängen		91		265	356
Wertminderungen	-4	-87	-23	-41	-155
Währungsumrechnungsdifferenzen	-1	-211		-454	-666
31. Dezember	-12	-3 365	-22	-6 768	-10 167
Nettobuchwert – 31. Dezember	618	4 622	2 495	4 898	12 633
Versicherter Wert – 31. Dezember					24 194
Nettobuchwert der Sachanlagen unter Finanzierungsleasingverträgen					9
Verpflichtungen zum Kauf von Sachanlagen					690

¹ Umgliederungen zwischen verschiedenen Anlagekategorien nach Fertigstellung von im Bau befindlichen Anlagen und infolge der Finalisierung der Eröffnungsbilanz von Chiron.

	Land Mio. USD	Gebäude Mio. USD	Im Bau befindliche Sachanlagen Mio. USD	Übrige Sachanlagen Mio. USD	Total Mio. USD
2006					
Anschaffungskosten					
1. Januar	419	6 067	912	9 116	16 514
Anschaffungskosten aufgegebenen Geschäftsbereiche	-4	-79	-18	-179	-280
Auswirkung von Unternehmenszusammenschlüssen	117	398	259	257	1 031
Umgliederungen ¹	-2	369	-982	615	
Zugänge	17	124	1 306	393	1 840
Abgänge	-5	-109	-18	-464	-596
Währungsumrechnungsdifferenzen	28	384	86	696	1 194
31. Dezember	570	7 154	1 545	10 434	19 703
Abschreibungen kumuliert					
1. Januar	-3	-2 621		-5 211	-7 835
Kumulierte Abschreibungen aufgegebenen Geschäftsbereiche		46		129	175
Abschreibungsaufwand	-3	-244		-769	-1 016
Abschreibungen auf Abgängen		79		416	495
Wertminderungen	-1	1		-11	-11
Währungsumrechnungsdifferenzen		-178		-388	-566
31. Dezember	-7	-2 917		-5 834	-8 758
Nettobuchwert – 31. Dezember	563	4 237	1 545	4 600	10 945
Versicherter Wert – 31. Dezember					19 196
Nettobuchwert der Sachanlagen unter Finanzierungsleasingverträgen					18
Verpflichtungen zum Kauf von Sachanlagen					563

¹ Umgliederungen zwischen verschiedenen Anlagekategorien nach Fertigstellung von im Bau befindlichen Anlagen.

9. Entwicklung der immateriellen Vermögenswerte

	Goodwill Mio. USD	Erworbene Forschungs- & Entwicklungsgüter Mio. USD	Schlüssel- technologien Mio. USD	Handelsmarken, Produkt- & Vermarktungsrechte Mio. USD	Übrige immaterielle Vermögenswerte Mio. USD	Total Mio. USD
2007						
Anschaffungskosten						
1. Januar	11 404	2 471	660	9 999	1 046	25 580
Anschaffungskosten aufgegebenen Geschäftsbereiche	-79			-25	-496	-600
Auswirkung von Unternehmenszusammenschlüssen	3			38		41
Umgliederungen ¹	-81	54		127	27	127
Zugänge	9	209	52	81	270	621
Abgänge				-708	-37	-745
Währungsumrechnungsdifferenzen	598	102	85	553	45	1 383
31. Dezember	11 854	2 836	797	10 065	855	26 407
Abschreibungen kumuliert						
1. Januar	-745	-105	-86	-2 901	-513	-4 350
Kumulierte Abschreibungen aufgegebenen Geschäftsbereiche	50			25	210	285
Umgliederungen ¹				34	-1	33
Abschreibungsaufwand			-54	-919	-118	-1 091
Abschreibungen auf Abgängen				704	34	738
Wertminderungen	-3	-94		-360	-25	-482
Währungsumrechnungsdifferenzen	-46	-13	-14	-196	-22	-291
31. Dezember	-744	-212	-154	-3 613	-435	-5 158
Nettobuchwert – 31. Dezember	11 110	2 624	643	6 452	420	21 249
2006						
Anschaffungskosten						
1. Januar	8 080	875	508	6 455	727	16 645
Anschaffungskosten aufgegebenen Geschäftsbereiche	-255			-216	-29	-500
Auswirkung von Unternehmenszusammenschlüssen	3 138	1 216	140	3 254	167	7 915
Umgliederungen ¹		-115		114	1	
Zugänge	1	407		12	159	579
Abgänge	-59	-1		-11	-13	-84
Währungsumrechnungsdifferenzen	499	89	12	391	34	1 025
31. Dezember	11 404	2 471	660	9 999	1 046	25 580
Abschreibungen kumuliert						
1. Januar	-801	-37	-10	-2 090	-413	-3 351
Kumulierte Abschreibungen aufgegebenen Geschäftsbereiche	49			52	10	111
Umgliederungen ¹	-1		-25	6	20	
Abschreibungsaufwand			-49	-666	-119	-834
Abschreibungen auf Abgängen	60			8	12	80
Wertminderungen	-2	-67		-47	-10	-126
Währungsumrechnungsdifferenzen	-50	-1	-2	-164	-13	-230
31. Dezember	-745	-105	-86	-2 901	-513	-4 350
Nettobuchwert – 31. Dezember	10 659	2 366	574	7 098	533	21 230

¹ Umgliederungen zwischen verschiedenen Anlagekategorien infolge der Fertigstellung von Eröffnungsbilanzen und Produkteinführungen aus erworbenen F&E-Projekten.

Divisionale Aufteilung der immateriellen Vermögenswerte – fortzuführende Geschäftsbereiche

Die Aufteilung des Nettobuchwertes der immateriellen Vermögenswerte zum 31. Dezember 2007 auf die Divisionen ist in nachfolgender Tabelle zusammengefasst:

	Goodwill Mio. USD	Erworbene Forschungs- & Entwicklungsgüter Mio. USD	Schlüssel- technologien Mio. USD	Handelsmarken, Produkt- & Vermarktungsrechte Mio. USD	Übrige immaterielle Vermögenswerte Mio. USD	Total Mio. USD
Pharmaceuticals	2 270	1 767	10	1 679	158	5 884
Vaccines and Diagnostics	1 111	462	204	1 706	197	3 680
Sandoz	7 116	233	429	2 212	58	10 048
Consumer Health	613	162		855	2	1 632
Corporate					5	5
Total	11 110	2 624	643	6 452	420	21 249
Risikobetrag, wenn die diskontierten Geldflüsse um 5% fallen		3		34		37
Risikobetrag, wenn die diskontierten Geldflüsse um 10% fallen		6		71		77

Goodwill, andere immaterielle Vermögenswerte mit unbegrenzter Nutzungsdauer und erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter 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 erst vorläufig ist, erfolgt kein Wertminderungstest. Sie werden daher auch nicht in die Berechnung der Nettobuchwerte, die dem Risiko einer Änderung der diskontierten Geldflüsse ausgesetzt sind, einbezogen. Für alle anderen immateriellen Vermögenswerte wird eine Wertminderung erfasst, sofern der Buchwert über dem höheren Wert aus fairem Wert abzüglich Veräusserungskosten und Nutzungswert liegt.

Novartis hat eine einheitliche Methode zur Überprüfung der Werthaltigkeit des Goodwill und anderer immaterieller Vermögenswerte, bei denen Anzeichen für eine mögliche Wertminderung bestehen, implementiert. Im Rahmen dieser Methode wird der faire Wert abzüglich Veräusserungskosten berechnet. Nur wenn dieser unter dem Buchwert liegt, wird in der Folge der Nutzungswert bestimmt. Novartis wendet zur Ermittlung des fairen Werts abzüglich Veräusserungskosten die „Discounted Cash Flow“-Methode an und stellt dabei zunächst eine Prognose aller erwarteten zukünftigen Nettogeldflüsse auf. Wenn keine Prognosen über die Geldflüsse in der gesamten Nutzungsdauer eines immateriellen Vermögenswertes verfügbar sind, werden die Prognosen der Geschäftsleitung für die nächsten fünf Jahre verwendet und für die Geldflüsse jenseits dieses Zeitraums der Restwert unter Anwendung einer Umsatzwachstumsrate, die der Inflation entspricht oder darunter liegt, ermittelt. In der Regel kommen drei wahrscheinlichkeitsgewichtete Szenarien zur Anwendung. Diese Geldflüsse, die die mit dem Vermögenswert verbundenen Risiken und Unsicherheiten widerspiegeln, werden anhand eines angemessenen Diskontierungssatzes auf den Nettobarwert abgezinst. Die Nettobarwerte unterliegen sehr sensitiven Schätzungen und Annahmen, die spezifisch für die Aktivitäten des Konzerns sind. Dazu zählen:

- Höhe und Zeitpunkt der prognostizierten künftigen Geldflüsse
- verwendete Diskontierungssatz
- Ergebnisse der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten (Wirksamkeit der Wirkstoffe, klinische Testergebnisse usw.)
- Höhe und Zeitpunkt der voraussichtlichen Kosten, die für die Entwicklung von Forschungs- und Entwicklungsgütern bis hin zur Marktreife anfallen werden
- Wahrscheinlichkeit der Erlangung der Marktzulassung
- langfristige Umsatzprognosen (bis zu 20 Jahren)
- Umsatzrückgang nach Patentablauf und auftretende Konkurrenz durch Generika
- Aktivitäten der Mitbewerber (Markteinführung von Konkurrenzprodukten, Marketingaktivitäten usw.)

Eine verkürzte Nutzungsdauer oder Wertminderung kann sich aufgrund verschiedener Faktoren ergeben: unter den Erwartungen bleibende Umsätze von akquirierten Produkten, Patenten oder Handelsmarken bzw. hinter den Erwartungen zurückbleibende künftige Umsätze von Produkten aus erworbener Forschung und Entwicklung, Schließung von Produktionsanlagen oder Änderungen in der geplanten Nutzung von Sachanlagen. Veränderungen bei den für diese Berechnungen angewandten Diskontierungssätzen können ebenfalls Wertminderungen zur Folge haben. Ausserdem können Wertberichtigungen auf Forschungs- und Entwicklungsgütern sowie Produkt- und Vermarktungsrechten auch aus Ergebnissen aus Forschungs- und Entwicklungsprojekten, der Erlangung der Marktzulassung und der Markteinführung von Konkurrenzprodukten resultieren.

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 Steueraufwand 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.

Aufgrund der obigen Faktoren können die tatsächlichen Geldflüsse und Beträge stark von den prognostizierten zukünftigen Geldflüssen und den damit in Verbindung stehenden, mittels Diskontierungstechniken ermittelten Beträgen abweichen.

9. Entwicklung der immateriellen Vermögenswerte (Fortsetzung)

Der erzielbare Ertrag einer geldflussgenerierenden Einheit und der entsprechende Goodwill basieren auf dem höheren Wert aus fairem Wert abzüglich Veräusserungskosten und dem anhand diskontierter Geldflüsse ermittelten Nutzungswert, dessen Berechnung die folgenden Annahmen zugrunde liegen:

	Pharmaceuticals %	Vaccines and Diagnostics %	Sandoz %	Consumer Health %
Umsatzwachstum nach dem Planungszeitraum	3,0	2,5	0 bis 7,0	-2,0 bis 3,0
Diskontierungssatz	7,5	7,5	7,0 bis 13,0	7,0 bis 9,0

Im Jahr 2007 wurden Wertminderungen in Höhe von USD 482 Millionen vorgenommen. Der grösste Anteil hiervon entfällt auf eine Wertminderung in Höhe von USD 320 Millionen im Zusammenhang mit den Produktrechten an *Famvir*. Hintergrund hierfür war eine unerwartet frühe Patentanfechtung, die zu Umsatzeinbussen in der Division Pharmaceuticals führte. Darüber hinaus erfasste Novartis verschiedene Wertminderungen in Höhe von insgesamt USD 126 Millionen vor allem für An- und Meilensteinzahlungen in der Division Pharmaceuticals und in Höhe von USD 36 Millionen für vermarktete Produkte und andere immaterielle Vermögenswerte in den Divisionen Sandoz und Consumer Health.

Im Jahr 2006 nahm Novartis Wertminderungen in Höhe von insgesamt USD 126 Millionen vor, die hauptsächlich im Zusammenhang mit aktivierten Meilensteinzahlungen in der Division Pharmaceuticals sowie mit vermarkteten Produkten und erworbenen Forschungs- und Entwicklungsgütern in der Division Sandoz anfielen.

10. Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften

Novartis hält die folgenden wesentlichen Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften, die nach der Kapitalzurechnungsmethode (Equity-Methode) bilanziert werden:

	Buchwert der Beteiligung		Einfluss auf den Reingewinn	
	2007 Mio. USD	2006 Mio. USD	2007 Mio. USD	2006 Mio. USD
Roche Holding AG, Schweiz	6 817	6 020	391	290
Chiron Corporation, USA				-44
Übrige	128	91	21	18
Total	6 945	6 111	412	264

Sofern die assoziierten Gesellschaften des Konzerns nicht bereits IFRS anwenden, wird deren Ergebnis auf IFRS übergeleitet.

Der Anteil des Konzerns am Reingewinn der Roche Holding AG („Roche“) basiert auf Schätzungen von Analysten. Jegliche Differenzen zwischen diesen Schätzungen und den tatsächlichen Ergebnissen werden in der Konzernrechnung 2008 bereinigt.

Die folgende Tabelle zeigt zusammengefasste Finanzinformationen des bedeutendsten assoziierten Unternehmens per 31. Dezember 2006, da für das Geschäftsjahr 2007 noch keine Daten verfügbar sind:

	Aktiven Mrd. CHF	Fremdkapital Mrd. CHF	Umsatz Mrd. CHF	Reingewinn Mrd. CHF
Roche	74,4	27,6	43,5	9,2

Roche Holding AG

Die Beteiligung des Konzerns an Roche betrug am 31. Dezember 2007 und 2006 33,3% der stimmberechtigten Aktien, was rund 6,3% des Kapitals bestehend aus ausstehenden stimmberechtigten Aktien und nicht stimmberechtigten Genussscheinen entspricht. Um die Kapitalzurechnungsmethode anwenden zu können, wurden unabhängige Berater mit der Ermittlung des fairen Werts der identifizierbaren Vermögenswerte und Verbindlichkeiten von Roche und somit des Goodwill zum Zeitpunkt der Akquisition beauftragt. Die Aufteilung des Kaufpreises erfolgte auf 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 ausgewiesenen Nettovermögen von Roche	2 347
Anteil von Novartis an der Neubewertung der immateriellen Vermögenswerte	2 211
Nettobuchwert des Novartis Goodwill	2 509
Verbleibender Kaufpreis	7 067
Kumulierte Anpassungen aufgrund der Kapitalzurechnungsmethode und Währungsumrechnungsdifferenzen	-250
Buchwert der Beteiligung per 31. Dezember 2007	6 817

Die identifizierbaren immateriellen Vermögenswerte bestehen vor allem aus Vermarktungsrechten. Sie werden linear über die geschätzte durchschnittliche Lebensdauer von 20 Jahren abgeschrieben.

Die Anwendung der Novartis Rechnungslegungsgrundsätze auf die Zahlen von Roche für 2007 und 2006 wirkt sich wie folgt auf die Erfolgsrechnung aus:

	2007 Mio. USD	2006 Mio. USD
Abschreibung der Neubewertungsdifferenzen auf Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerten, nach Abzug der Steuern in Höhe von USD 36 Millionen (2006: USD 34 Millionen)	-118	-114
Anpassungen aus dem Vorjahr	13	13
Anteil von Novartis am geschätzten konsolidierten Reingewinn von Roche	496	391
Einfluss auf den Reingewinn	391	290

Der Marktwert des Anteils von Novartis an Roche betrug am 31. Dezember 2007 USD 10,0 Milliarden (2006: USD 10,8 Milliarden) (Reuters-Symbol: RO.S).

Chiron Corporation

Der Erfassung der Ergebnisse lag bis zum Erwerb der noch ausstehenden Chiron-Aktien im April 2006 der durchschnittliche Anteilsbesitz des Konzerns an Chiron zugrunde. Die Beteiligung wurde für die Periode vom 1. Januar 2006 bis zum vollständigen Erwerb von Chiron nach der Kapitalzurechnungsmethode bilanziert und anschliessend vollständig konsolidiert.

Die Anwendung der Novartis Rechnungslegungsgrundsätze auf die Zahlen von Chiron bis zum vollständigen Erwerb im April 2006 wirkt sich wie folgt auf die Erfolgsrechnung aus:

	2006 Mio. USD
Anpassungen aus dem Vorjahr	24
Anteil von Novartis am konsolidierten Reingewinn von Chiron	-68
Einfluss auf den Reingewinn	-44

11. Latente Steueransprüche und -schulden

	Sachanlagen Mio. USD	Immaterielle Vermögenswerte Mio. USD	Pensions- und andere Personal- vorsorgever- pflichtungen für Mitarbeitende Mio. USD	Vorräte Mio. USD	Steuerliche Verlustvorträge Mio. USD	Übrige Abgrenzungen und Rückstellungen Mio. USD	Wertberich- tigungen Mio. USD	Total Mio. USD
Latente Steueransprüche am 1. Januar 2006	23	232	1 360	956	54	805	-29	3 401
Latente Steuerschulden am 1. Januar 2006	-694	-1 254	-801	-193		-530		-3 472
Latente Steuern am 1. Januar 2006, netto	-671	-1 022	559	763	54	275	-29	-71
Am 1. Januar 2006	-671	-1 022	559	763	54	275	-29	-71
Latente Steuern für aufgegebenen Geschäftsbereiche dem Reingewinn (belastet)/gutgeschrieben dem Eigenkapital belastet	3	-3	-5		-1	1		-5
	-11	273	-298	152	2	215	2	335
			-97			-69		-166
Akquisitionen und Desinvestitionen	-17	-1 624	5	-37	145	115		-1 413
Übrige Veränderungen	-49	-12	30	-8	6	-34		-67
Latente Steuern am 31. Dezember 2006, netto	-745	-2 388	194	870	206	503	-27	-1 387
Latente Steueransprüche am 31. Dezember 2006	64	286	1 059	1 123	206	1 192	-27	3 903
Latente Steuerschulden am 31. Dezember 2006	-809	-2 674	-865	-253		-689		-5 290
Latente Steuern am 31. Dezember 2006, netto	-745	-2 388	194	870	206	503	-27	-1 387
Am 1. Januar 2007	-745	-2 388	194	870	206	503	-27	-1 387
Latente Steuern für aufgegebenen Geschäftsbereiche dem Reingewinn (belastet)/gutgeschrieben dem Eigenkapital belastet	3	70	-1	5		71	2	150
	-11	568	57	133	-21	36	8	770
			-184			-28		-212
Übrige Veränderungen	-10	-129	-142	21	19	21		-220
Latente Steuern am 31. Dezember 2007, netto	-763	-1 879	-76	1 029	204	603	-17	-899
Latente Steueransprüche am 31. Dezember 2007	75	208	512	1 243	204	1 342	-17	3 567
Latente Steuerschulden am 31. Dezember 2007	-838	-2 087	-588	-214		-739		-4 466
Latente Steuern am 31. Dezember 2007, netto	-763	-1 879	-76	1 029	204	603	-17	-899

11. Latente Steueransprüche und -schulden (Fortsetzung)

Die Wertberichtigungen auf Steueransprüchen können aufgelöst werden, wenn die Realisierung der latenten Steueransprüche wahrscheinlich wird. Dies würde zu einer Verminderung des effektiven Steuersatzes des Konzerns führen.

Latente Steueransprüche in Höhe von USD 1,2 Milliarden (2006: USD 1,8 Milliarden) und latente Steuerschulden in Höhe von USD 3,8 Milliarden (2006: USD 4,6 Milliarden) werden voraussichtlich nach mehr als zwölf Monaten realisierbar sein.

Per 31. Dezember 2007 wurden nicht ausgeschüttete Gewinne in Höhe von USD 30 Milliarden (2006: USD 31 Milliarden) von Konzerngesellschaften für Reinvestitionen einbehalten. Es wurden keine Rückstellungen für Ertragssteuern, die bei der Ausschüttung dieser Gewinne

fällig würden, gebildet. Wenn die Gewinne ausgeschüttet würden, könnte eine Ertragssteuer auf Basis der gültigen Steuerregelungen fällig werden.

	2007 Mio. USD	2006 Mio. USD
Temporäre Differenzen, für die keine latenten Steuern gebildet wurden, da sie permanent sind:		
– Beteiligungen an Konzerngesellschaften	-1 488	841
– Goodwill aus Akquisitionen	6 203	6 262

Die Bruttobeträge der ungenutzten Verlustvorträge, auf welche latente Steueransprüche aktiviert bzw. nicht aktiviert wurden, gegliedert nach Verfallsdatum, lauten wie folgt:

	nicht aktiviert Mio. USD	aktiviert Mio. USD	2007 Mio. USD
Ein Jahr	12	13	25
Zwei Jahre	13	8	21
Drei Jahre	63	119	182
Vier Jahre	341	159	500
Fünf Jahre	160	18	178
Über fünf Jahre	578	411	989
Total	1 167	728	1 895

	nicht aktiviert Mio. USD	aktiviert Mio. USD	2006 Mio. USD
Ein Jahr	54		54
Zwei Jahre	37	1	38
Drei Jahre	38	8	46
Vier Jahre	39	110	149
Fünf Jahre	350	138	488
Über fünf Jahre	643	522	1 165
Total	1 161	779	1 940

Steuerliche Verlustvorträge 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 2007 verfielen steuerliche Verlustvorträge in Höhe von USD 58 Millionen (2006: USD 12 Millionen).

12. Finanzanlagen und übrige langfristige Vermögenswerte

	2007 Mio. USD	2006 Mio. USD
Finanzanlagen und langfristige Darlehen	1 319	2 313
Vorausbezahlte Vorsorgebeiträge	2 309	2 102
Total Finanzanlagen und übrige langfristige Vermögenswerte	3 628	4 415

Finanzanlagen werden zum Marktwert bewertet (31. Dezember 2007: USD 846 Millionen; 2006: USD 1 912 Millionen) und langfristige Darlehen zu fortgeführten Anschaffungskosten.

Im Jahr 2007 wurden nicht realisierte Verluste in Höhe von USD 65 Millionen (2006: USD 21 Millionen) auf den zur Veräusserung gehaltenen Finanzanlagen und USD 13 Millionen (2006: USD 18 Millionen) auf anderen Beteiligungen als unwiderruflich betrachtet und der Erfolgsrechnung unter der Position „Übrige Erträge & Aufwendungen“ belastet.

13. Vorräte

	2007 Mio. USD	2006 Mio. USD
Rohmaterial, Verbrauchsmaterial	940	810
Fertigprodukte	4 515	3 688
Total Vorräte	5 455	4 498

Die folgende Tabelle enthält eine Zusammenfassung der Veränderung der Wertberichtigungen in den einzelnen Kategorien der Vorräte. Auflösungen von Wertberichtigungen auf Warenvorräte, die vor dem Erhalt der Marktzulassung eines Produktes gebildet wurden und nach Erhalt der Zulassungsbewilligung rückgängig gemacht werden, stellen sich wie folgt dar:

	2007 Mio. USD	2006 Mio. USD
1. Januar	-491	-295
Wertberichtigungen auf Vorräten aufgegebener Geschäftsbereiche	17	7
Erfolgswirksame Abschreibungen des Vorratsvermögens	-940	-659
Inanspruchnahme von Wertberichtigungen	381	300
Auflösung von Wertberichtigungen	404	183
Währungsumrechnungsdifferenzen	-51	-27
31. Dezember	-680	-491

14. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

	2007 Mio. USD	2006 Mio. USD
Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto	6 817	6 359
Abzüglich Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	-169	-198
Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto	6 648	6 161

Wertberichtigungen für Rückvergütungen und Erlösminderungen werden auf Basis aktueller Erfahrungswerte angepasst. Derartige Anpassungen historischer Schätzungen waren nicht wesentlich.

Im Folgenden ist die Entwicklung der Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen dargestellt:

	2007 Mio. USD	2006 Mio. USD
1. Januar	-198	-203
Wertberichtigungen für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen für aufgegebene Geschäftsbereiche	9	7
Erfolgswirksame Wertberichtigungen zweifelhafter Forderungen	-102	-158
Inanspruchnahme oder Auflösung von Wertberichtigungen zweifelhafter Forderungen	136	167
Währungsumrechnungsdifferenzen	-14	-11
31. Dezember	-169	-198

Die Gliederung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen noch nicht überfälliger sowie überfälliger Forderungen gemäss den mit den Kunden vereinbarten Bedingungen sowie die Altersstruktur der überfälligen Forderungen und die entsprechenden Wertberichtigungen stellen sich wie folgt dar:

	2007 Mio. USD	2006 Mio. USD
Total	6 817	6 359
Abzüglich Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	-169	-198
Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto	6 648	6 161
Davon:		
Nicht überfällig	5 641	5 313
Weniger als einen Monat überfällig	508	452
Mehr als einen Monat, aber weniger als drei Monate überfällig	268	186
Mehr als drei Monate, aber weniger als sechs Monate überfällig	152	172
Mehr als sechs Monate, aber weniger als ein Jahr überfällig	177	213
Mehr als ein Jahr überfällig	71	23
Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	-169	-198
Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto	6 648	6 161

14. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (Fortsetzung)

Die Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen werden aufgrund der Differenz zwischen dem Nennwert der Forderungen und dem geschätzten einbringbaren Nettobetrag ermittelt. Novartis legt die Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen anhand von Erfahrungswerten fest. Indikatoren für das Bestehen zweifelhafter Forderungen liegen vor, wenn ein Schuldner erhebliche finanzielle Schwierigkeiten hat und es beispielsweise wahrscheinlich ist, dass dieser in Konkurs geht oder finanziell umstrukturiert werden muss oder dass Zahlungsverzug bzw. Zahlungsausfälle eintreten.

Das maximale Kreditrisiko zum Bilanzstichtag entspricht dem fairen Wert der oben ausgewiesenen Nettoforderungen aus Lieferungen und Leistungen. Novartis erwartet keine Abschreibungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, die nicht überfällig sind bzw. für die keine Wertberichtigungen gebildet wurden. Der Konzern hält keine beliebigen Sachanlagen als Sicherheiten.

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen entfallen auf die folgenden Währungen:

Währung	2007	2006
	Mio. USD	Mio. USD
CHF	142	124
EUR	1 833	1 523
GBP	176	181
JPY	975	890
USD	1 998	2 171
Übrige	1 524	1 272
Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto	6 648	6 161

15. Wertschriften und derivative Finanzinstrumente

Die folgenden Tabellen zeigen den Kontraktwert oder zugrunde liegenden Nominalbetrag der derivativen Finanzinstrumente per 31. Dezember 2007 und 2006, aufgeteilt nach Vertragstyp. Die Kontraktwerte oder zugrunde liegenden Nominalbeträge stellen nicht das Marktrisiko dar, sondern geben Auskunft über das ausstehende Transaktionsvolumen zum Bilanzstichtag. Der faire Wert dieser Instrumente per 31. Dezember 2007 und 2006 wird auf Basis der Marktwerte oder anhand standardisierter Modelle zur Preisbestimmung, die auf Marktpreise abstellen, ermittelt.

DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE

	Kontraktwert oder zugrunde liegender Nominalwert		Positiver Marktwert		Negativer Marktwert	
	2007	2006	2007	2006	2007	2006
	Mio. USD	Mio. USD	Mio. USD	Mio. USD	Mio. USD	Mio. USD
Währungsinstrumente						
Devisenterminkontrakte	12 594	8 510	23	33	-195	-54
Währungsoptionen (OTC)	3 090	2 252	8	4	-6	-2
Cross Currency Swaps		31				-27
Total Währungsinstrumente	15 684	10 793	31	37	-201	-83
Zinsinstrumente						
Zinssatzswap	176					
Total Zinsinstrumente	176					
Optionen auf Wertschriften		21				
Total der in den Wertschriften und kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten enthaltenen derivativen Finanzinstrumente	15 860	10 814	31	37	-201	-83

Die Kontraktwerte oder zugrunde liegenden Nominalwerte der derivativen Finanzinstrumente per 31. Dezember 2007 und 2006 sind in der folgenden Aufstellung nach Währungen aufgeteilt.

31. Dezember 2007	EUR Mio. USD	USD Mio. USD	JPY Mio. USD	Übrige Währungen Mio. USD	Total Mio. USD
Währungsinstrumente					
Devisenterminkontrakte	5 381	6 733	42	438	12 594
Währungsoptionen (OTC)	2 490	600			3 090
Total Währungsinstrumente	7 871	7 333	42	438	15 684
Zinsinstrumente					
Zinssatzswap				176	176
Total Zinsinstrumente				176	176
Total derivative Finanzinstrumente	7 871	7 333	42	614	15 860

31. Dezember 2006	EUR Mio. USD	USD Mio. USD	JPY Mio. USD	Übrige Währungen Mio. USD	Total Mio. USD
Währungsinstrumente					
Devisenterminkontrakte	4 027	3 844	59	580	8 510
Währungsoptionen (OTC)	2 252				2 252
Cross Currency Swaps		31			31
Total Währungsinstrumente	6 279	3 875	59	580	10 793
Optionen auf Wertschriften		21			21
Total derivative Finanzinstrumente	6 279	3 896	59	580	10 814

DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE, WELCHE DIE BESTIMMUNGEN FÜR DIE BILANZIERUNG ALS SICHERUNGSGESCHÄFT ERFÜLLEN

	Kontraktwert oder zugrunde liegender Nominalwert 2006 Mio. USD	Marktwert 2006 Mio. USD
<i>Absicherung antizipierter Transaktionen</i>		
Devisenterminkontrakte		103
Währungsoptionen (OTC)		724
Total derivative Absicherungsinstrumente, welche die Bestimmungen für die Bilanzierung als Sicherungsgeschäft erfüllen und in den Wertschriften und den kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten enthalten sind		827

Per 31. Dezember 2007 waren keine derivativen Finanzinstrumente, welche die Bestimmungen für die Bilanzierung als Sicherungsgeschäft erfüllen, im Einsatz. Alle 2006 für die Absicherung von Geldflüssen verwendeten Sicherungsgeschäfte sind innerhalb von zwölf Monaten ausgelaufen und wurden zur Absicherung von im Jahr 2007 erwarteten Transaktionen abgeschlossen. Die Instrumente dienten der Absicherung des Währungsrisikos aus sehr wahrscheinlichen zukünftigen konzerninternen Transaktionen, welche in der Konsolidierung zu einem Währungsrisiko geführt hätten. Der bis zur Durchführung der Transaktion im Eigenkapital gebuchte Gewinn oder Verlust aus dem effektiven Teil der derivativen Finanzinstrumente wurde in der Erfolgsrechnung unter „Übrige Erträge & Aufwendungen“ erfasst, sobald sich die abgesicherte Transaktion in der Erfolgsrechnung niederschlug. Keine dieser Sicherungsgeschäfte waren ineffektiv.

15. Wertschriften und derivative Finanzinstrumente (Fortsetzung)

WERTSCHRIFTEN, FESTGELDER UND DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE

	2007 Mio. USD	2006 Mio. USD
Zur Veräußerung verfügbare Wertschriften		
Anleihen	2 208	3 390
Aktien	945	399
Fondsanlagen	445	217
Total zur Veräußerung verfügbare Wertschriften	3 598	4 006
Festgelder mit einer originären Laufzeit von über 90 Tagen	4 089	27
Derivative Finanzinstrumente	31	37
Marchzinsen aus Anleihen	123	70
Total Wertschriften, Festgelder und derivative Finanzinstrumente	7 841	4 140

Sobald der Marktwert einer zur Veräußerung verfügbaren Wertschrift einer dauerhaften Wertminderung unterliegt, wird der nicht realisierte Verlust als Aufwand erfasst. Im Jahr 2007 wurden nicht realisierte Verluste in Höhe von USD 86 Millionen (2006: USD 25 Millionen) als unwiderruflich betrachtet und im Finanzaufwand erfasst.

Das maximale Kreditrisiko zum Bilanzstichtag entspricht dem Marktwert der zur Veräußerung verfügbaren Anleihen, Festgelder und derivativen Finanzinstrumente.

Der Konzern konzentriert sich bei seinen Massnahmen zur Steuerung des Gesamtrisikos im Allgemeinen auf die Unvorhersehbarkeit der Entwicklungen an den Finanzmärkten und versucht, deren potenzielle negative Auswirkungen auf das Finanzergebnis des Konzerns so gering wie möglich zu halten. Dabei legt er Toleranzgrenzen für das Risikomanagement fest, sodass die Solvenz bzw. das erstklassige Bonitätsrating des Konzerns nicht gefährdet werden.

Marktrisiko

Novartis ist Marktrisiken ausgesetzt, welche sich vorwiegend auf die Wechselkurse, Zinssätze und Marktwerte der Investitionen von flüssigen Mittel beziehen. Der Konzern überwacht diese Risiken laufend. Um die im Zusammenhang mit diesen Risiken auftretende Volatilität zu bewirtschaften, setzt der Konzern eine Reihe von derivativen Finanzinstrumenten ein. Das Ziel des Konzerns ist es, wo angebracht, jene Fluktuationen in den Ergebnissen und Geldflüssen, welche mit Zinssatzänderungen, Wechselkursänderungen und Wertveränderungen der Geldanlagen verbunden sind, sowie die Wechselkursrisiken bestimmter Nettoinvestitionen in ausländische Konzerngesellschaften zu reduzieren. In Übereinstimmung mit der Konzernpolitik werden derivative Finanzinstrumente eingesetzt, um Risiken zu bewirtschaften und um die Erträge der flüssigen Mittel zu verbessern. Novartis geht keine Finanztransaktionen ein, welche zum Zeitpunkt des Abschlusses der Transaktion ein nicht abschätzbares Risiko enthalten. Der Konzern verkauft keine Vermögenswerte, die er nicht besitzt oder von denen er nicht weiss, dass er sie besitzen wird. Novartis verkauft ausschliesslich bestehende Vermögenswerte und sichert nur bestehende und aufgrund von Erfahrungen der Vergangenheit zu erwartende zukünftige Geschäftsvorfälle (im Falle einer vorausschauenden Absicherung) ab. Bei der Bewirtschaftung der flüssigen Mittel werden Kaufoptionen auf

Vermögenswerten 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 kompensiert wird.

Wechselkursrisiko

Die Berichterstattung des Konzerns erfolgt in US-Dollar. Der Konzern ist daher den Kursbewegungen hauptsächlich der europäischen, japanischen, übrigen asiatischen und südamerikanischen Währungen ausgesetzt. Folglich werden verschiedene Verträge abgeschlossen, um wechsellkursbedingte Veränderungen auf Vermögenswerten, eingegangenen Verpflichtungen und zukünftigen Transaktionen zu kompensieren. Novartis setzt ebenfalls Termingeschäfte und Devisenoptionen ein, um gewisse in Fremdwährung erwartete Einkünfte abzusichern.

Nettoinvestitionen in ausländische Konzerngesellschaften sind langfristige Investitionen. Ihr fairer Wert ändert sich mit den Wechselkursänderungen. Auf sehr lange Sicht sollte die Differenz in der Inflationsrate jedoch den Wechselkursschwankungen entsprechen, sodass Marktwertanpassungen der realen Anlagen im Ausland die wechsellkursbedingten Wertveränderungen kompensieren. Aus diesem Grund sichert Novartis ihre Nettoinvestitionen in ausländische Konzerngesellschaften nur in Ausnahmefällen ab.

Rohstoffrisiko

Der Konzern ist bei antizipierten Käufen von gewissen Rohstoffen, welche als Rohmaterial im Konzerngeschäft eingesetzt werden, nur einem begrenzten Preisrisiko ausgesetzt. Preisänderungen von Rohstoffen können zu einer Änderung der Bruttomarge des betreffenden Geschäftsbereichs führen, dürften aber normalerweise nicht mehr als zehn Prozent dieser Marge ausmachen, womit allfällige Auswirkungen unter der Risikotoleranzgrenze des Konzerns liegen. Deshalb tätigt Novartis keine wesentlichen Rohstoff-Future-, Termin- und Optionsgeschäfte, um die Preisfluktuationsrisiken auf geplanten Käufen zu bewirtschaften.

Zinsänderungsrisiko

Der Konzern bewirtschaftet das Nettozinsänderungsrisiko durch das Verhältnis von festverzinslichen zu variabel verzinslichen Schulden. Um diesen Mix zu bewirtschaften, kann Novartis Zinssatzswaps eingehen, im Rahmen derer periodisch auftretende Zahlungen, basierend auf Nominalwerten sowie vereinbarten festen und variablen Zinssätzen, getauscht werden. Ziel des Konzerns ist es, dass nicht mehr als die Hälfte seiner Schulden festverzinslich sind.

Aktienrisiko

Der Konzern kauft Aktien zur Anlage seiner flüssigen Mittel. Dabei begrenzt Novartis grundsätzlich ihren Besitzanteil an einem fremden Unternehmen auf weniger als fünf Prozent seiner flüssigen Mittel. Potenzielle Beteiligungen werden mittels einer Analyse von finanziellen Kennzahlen der Vergangenheit (hauptsächlich Geldfluss und Return on Investment), Marktpotenzial, Qualität der Geschäftsleitung und Wettbewerbssituation gründlich überprüft. 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 zurückbehält.

Kreditrisiko

Kreditrisiken entstehen, wenn Kunden nicht in der Lage sind, ihre Verpflichtungen wie vereinbart zu erfüllen. Zur Bewirtschaftung dieses Risikos bewertet der Konzern periodisch die finanzielle Verlässlichkeit von Kunden, unter anderem anhand ihrer Finanzlage, der Erfahrungen aus der Vergangenheit und anderer Faktoren. Entsprechend werden individuelle Risikolimiten festgesetzt. Auf drei Kunden entfallen etwa 9%, 8% und 6% des 2007 erzielten Konzernnettoumsatzes aus fortzuführenden Geschäftsbereichen. Kein anderer Kunde macht 4% oder mehr des Nettoumsatzes aus fortzuführenden Geschäftsbereichen aus. Die höchsten ausstehenden Beträge für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen entfallen auf die grössten Kunden und entsprechen am 31. Dezember 2007 rund 9%, 6% und 6% der konzernweiten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Es bestehen keine weiteren stark konzentrierten Kreditrisiken.

Gegenparteirisiken

Die Gegenparteirisiken umfassen das Bonitätsrisiko von marktgängigen Wertschriften, das Ausfallrisiko von derivativen Finanzinstrumenten und Geldmarktkontrakten sowie 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. Konzernrichtlinien sorgen dafür, dass das Kreditrisiko gegenüber Finanzinstituten begrenzt ist. Die Limiten werden regelmässig auf Basis einer Kreditanalyse, die eine Prüfung des Jahresabschlusses und der Kennzahlen für die Eigenmittel umfassen, bewertet und festgelegt. Darüber hinaus werden Nettoabrechnungsvereinbarungen mit wichtigen Gegenparteien geschlossen.

Der Konzern erwartet keine Verluste aufgrund der Tatsache, dass die Gegenparteien ihre vertraglichen Verpflichtungen nicht erfüllen können, und hat keine nennenswerten Klumpenrisiken in Bezug auf Branchen oder Länder.

Liquiditätsrisiko

Das Liquiditätsrisiko beschreibt das Risiko, das entsteht, wenn der Konzern nicht in der Lage ist, seine Verpflichtungen bei Fälligkeit oder zu einem vernünftigen Preis zu erfüllen. Die Group Treasury ist verantwortlich für die Überwachung der Liquidität, Finanzierung und Tilgung. Zudem werden die Liquiditäts- und Finanzierungsrisiken sowie die damit verbundenen Abläufe und Richtlinien durch die Geschäftsleitung kontrolliert. Novartis bewirtschaftet sein Liquiditätsrisiko auf konsolidierter Basis aufgrund von geschäftspolitischen, steuerlichen, finanziellen oder aufsichtsrechtlichen Überlegungen, falls notwendig durch Nutzung unterschiedlicher Finanzierungsquellen, um genügend Flexibilität zu bewahren. Das Management überwacht die Nettoliquiditätsposition des Konzerns mittels fortlaufender Prognosen, die auf erwarteten Geldflüssen basieren. Die flüssigen Mittel des Konzerns werden bei mehreren grossen regulierten Finanzinstituten gehalten. Das grösste dieser Institute hält rund 17% der flüssigen Mittel, auf die drei nächstgrösseren entfallen hingegen ca. 16%, 15% bzw. 14% der flüssigen Mittel von Novartis (2006: grösstes Institut: 10%; fünf nächstgrössere Institute: 9% bzw. 8%).

15. Wertschriften und derivative Finanzinstrumente (Fortsetzung)

Die folgende Tabelle stellt dar, wie die Geschäftsleitung die Nettoliquidität anhand der Einzelheiten zu den Restlaufzeiten der Finanzanlagen und -verbindlichkeiten (ohne Kundenforderungen und Lieferantenverbindlichkeiten) per 31. Dezember 2007 und 2006 überwacht:

	Innerhalb eines Monats fällig Mio. USD	Nach einem Monat, aber innerhalb von drei Monaten fällig Mio. USD	Nach drei Monaten, aber innerhalb eines Jahres fällig Mio. USD	Nach einem Jahr, aber innerhalb von fünf Jahren fällig Mio. USD	Nach fünf Jahren fällig Mio. USD	Total Mio. USD
31. Dezember 2007						
Umlaufvermögen						
Wertschriften	1 560	2 516	1 283	466	1 985	7 810
Derivative Finanzinstrumente und Marchzinsen aus derivativen Finanzinstrumenten	11	11	9			31
Flüssige Mittel	3 558	1 802				5 360
Total Umlaufvermögen	5 129	4 329	1 292	466	1 985	13 201
Langfristige Verbindlichkeiten						
Finanzverbindlichkeiten				677		677
Total langfristige Verbindlichkeiten				677		677
Kurzfristige Verbindlichkeiten						
Finanzverbindlichkeiten	3 863	698	355			4 916
Derivative Finanzinstrumente	91	88	22			201
Total kurzfristige Verbindlichkeiten	3 954	786	377			5 117
Nettoliquidität aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	1 175	3 543	915	-211	1 985	7 407
31. Dezember 2006						
Umlaufvermögen						
Wertschriften	16	42	929	1 726	1 390	4 103
Derivative Finanzinstrumente und Marchzinsen aus derivativen Finanzinstrumenten	12	24	1			37
Flüssige Mittel	3 014	801				3 815
Total Umlaufvermögen	3 042	867	930	1 726	1 390	7 955
Langfristige Verbindlichkeiten						
Finanzverbindlichkeiten				656		656
Total langfristige Verbindlichkeiten				656		656
Kurzfristige Verbindlichkeiten						
Finanzverbindlichkeiten	3 438	1 352	1 770			6 560
Derivative Finanzinstrumente	47	5	23	8		83
Total kurzfristige Verbindlichkeiten	3 485	1 357	1 793	8		6 643
Nettoliquidität aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	-443	-490	-863	1 062	1 390	656

Die oben aufgeführten Bilanzwerte der Finanzverbindlichkeiten unterscheiden sich nicht wesentlich von den Kontraktwerten am Fälligkeitstag. Der positive und negative Marktwert der derivativen Finanzinstrumente entspricht dem bei Fälligkeit des Instruments fälligen auszugleichenden Nettobetrag.

Die vertraglichen, nicht diskontierten Geldflüsse des Konzerns aus auf Bruttobasis zu begleichenden derivativen Finanzinstrumenten stellen sich wie folgt dar:

31. Dezember 2007	Innerhalb eines Monats fällig Mio. USD	Nach einem Monat, aber innerhalb von drei Monaten fällig Mio. USD	Nach drei Monaten, aber innerhalb eines Jahres fällig Mio. USD	Nach einem Jahr, aber innerhalb von fünf Jahren fällig Mio. USD	Total Mio. USD
Derivative Finanzinstrumente und Marchzinsen aus derivativen Finanzinstrumenten					
Abflüsse in verschiedenen Währungen	-2 379	-4 086	-3 573		-10 038
Zuflüsse in verschiedenen Währungen	2 298	4 011	3 481		9 790

31. Dezember 2006	Innerhalb eines Monats fällig Mio. USD	Nach einem Monat, aber innerhalb von drei Monaten fällig Mio. USD	Nach drei Monaten, aber innerhalb eines Jahres fällig Mio. USD	Nach einem Jahr, aber innerhalb von fünf Jahren fällig Mio. USD	Total Mio. USD
Derivative Finanzinstrumente und Marchzinsen aus derivativen Finanzinstrumenten					
Abflüsse in verschiedenen Währungen	-1 335	-2 803	-2 581	-9	-6 728
Zuflüsse in verschiedenen Währungen	1 300	2 744	2 539	7	6 590

Kapitalrisikomanagement

Novartis möchte ihre guten Kreditratings aufrechterhalten. Daher konzentriert sich das Unternehmen im Rahmen des Kapitalmanagements auf einen soliden Verschuldungsgrad (Debt/Equity-Ratio). Novartis ist weltweit eines der wenigen nicht im Finanzsektor tätigen Unternehmen mit der höchsten Bonitätsbeurteilung der drei massgebenden Rating-Agenturen Standard & Poor's, Moody's und Fitch. Von S&P wird Novartis mit einem AAA-Rating für langfristige Verbindlichkeiten sowie mit A1+ für kurzfristige Verbindlichkeiten beurteilt. Moody's bewertet das Unternehmen mit Aaa bzw. P1, während Fitch Novartis mit AAA für langfristige Verbindlichkeiten sowie F1+ für kurzfristige Verbindlichkeiten beurteilt. Novartis ist nicht verpflichtet, bestimmte regulatorische Eigenmittelanforderungen einzuhalten, wie dies im Finanzsektor der Fall ist.

Der Verschuldungsgrad (Debt/Equity Ratio) sank – hauptsächlich aufgrund von Desinvestitionen – von 0,18:1 im Jahr 2006 auf 0,12:1.

Value at Risk

Der Konzern setzt eine Value-at-Risk-Berechnung (VAR) ein, um den potenziellen 10-Tages-Verlust des Marktwertes seiner Finanzinstrumente abzuschätzen.

Es wird ein Zeitraum von zehn Tagen benutzt, da anzunehmen ist, dass angesichts des Umfangs der Positionen nicht alle Positionen innerhalb eines Tages rückgängig gemacht werden können. Die VAR-Berechnung umfasst die Finanzverbindlichkeiten des Konzerns, kurz- und langfristige Kapitalanlagen, Fremdwährungsterminkontrakte, Swaps, Optionen sowie antizipierte Transaktionen. Auf Fremdwährung lautende Kundenforderungen und Lieferantenverbindlichkeiten sowie Nettoinvestitionen in ausländische Konzerngesellschaften sind in der Berechnung enthalten.

Die VAR-Berechnung geht von normalen Marktbedingungen aus und nutzt ein Konfidenzintervall von 95%. Der Konzern bedient sich eines Delta-Normal-Modells, um die beobachteten Wechselbeziehungen zwischen den Schwankungen der Zinssätze, Aktienmärkte und Währungen zu bestimmen. Zur Berechnung der VAR-Beträge werden diese Wechselbeziehungen bestimmt, indem Zinssätze, Aktienmarkt-bewegungen und Fremdwährungsveränderungen über einen Zeitraum von 60 Tagen berücksichtigt werden.

Die nachstehende Tabelle zeigt den geschätzten potenziellen 10-Tages-Vorsteuerverlust des Marktwertes der wechselkursbezogenen Instrumente, den geschätzten potenziellen 10-Tages-Verlust auf Aktien und den geschätzten potenziellen 10-Tages-Verlust auf zinssatzbezogenen Finanzinstrumenten – in erster Linie Finanzverbindlichkeiten und Finanzanlagen – unter normalen Marktbedingungen, und zwar entsprechend der Berechnung des VAR-Modells:

	31. Dez. 2007 Mio. USD	31. Dez. 2006 Mio. USD
Alle Instrumente	230	49
<i>Analysiert nach Instrumenten:</i>		
Wechselkursbezogene Instrumente	165	30
Aktienmarktbezogene Instrumente	110	28
Zinssatzbezogene Instrumente	12	27

15. Wertschriften und derivative Finanzinstrumente (Fortsetzung)

Der durchschnittliche VAR sowie die Höchst- und Tiefstwerte lauten wie folgt:

2007	Durchschnitt Mio. USD	Höchstwert Mio. USD	Tiefstwert Mio. USD
Alle Instrumente	108	230	52
<i>Analysiert nach Instrumenten:</i>			
Wechselkursbezogene Instrumente	56	165	30
Aktienmarktbezogene Instrumente	80	135	33
Zinssatzbezogene Instrumente	25	40	8
<hr/>			
2006	Durchschnitt Mio. USD	Höchstwert Mio. USD	Tiefstwert Mio. USD
Alle Instrumente	90	138	49
<i>Analysiert nach Instrumenten:</i>			
Wechselkursbezogene Instrumente	81	134	30
Aktienmarktbezogene Instrumente	29	40	21
Zinssatzbezogene Instrumente	11	29	4

Die VAR-Berechnung ist ein Instrument zur Risikobewertung, um den maximal möglichen 10-Tages-Verlust durch ungünstige Schwankungen der Zinssätze, Währungs- und Aktienkurse unter normalen Marktbedingungen statistisch abzuschätzen. Die Berechnung erhebt nicht den Anspruch, Verluste auf Marktwerten anzugeben, die Novartis tatsächlich erleiden wird. Sie berücksichtigt auch nicht den Effekt von günstigen Marktveränderungen. Novartis kann die tatsächlichen 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 2007 und 2006 stellt sich der grösste anzunehmende Verlust folgendermassen dar:

	31. Dez. 2007 Mio. USD	31. Dez. 2006 Mio. USD
Alle Instrumente	474	1 115
<i>Analysiert nach Instrumenten:</i>		
Wechselkursbezogene Instrumente	60	542
Aktienmarktbezogene Instrumente	342	415
Zinssatzbezogene Instrumente	72	158

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 grösseren Schwankungen unterworfen sein als in der Vergangenheit. Ausserdem könnten in einem solchen ungünstigsten Fall geeignete Massnahmen der Geschäftsleitung das Risiko für Novartis reduzieren.

16. Übriges Umlaufvermögen

	2007 Mio. USD	2006 Mio. USD
Rückforderbare Quellensteuern	50	272
Forderungen einer im Lebensversicherungsgeschäft tätigen Konzerngesellschaft		146
Vorausbezahlte Leistungen – Dritte	260	237
– assoziierte Gesellschaften	10	7
Übrige Forderungen – Dritte	1 797	1 382
– assoziierte Gesellschaften	9	10
Total übriges Umlaufvermögen	2 126	2 054

17. Entwicklung des Aktienkapitals und der Anzahl Aktien

	Anzahl Aktien ¹				
	31. Dez. 2005	Veränderungen 2006	31. Dez. 2006	Veränderungen 2007	31. Dez. 2007
Total Novartis Aktien	2 739 171 000	-10 200 000	2 728 971 000		2 728 971 000
Eigene Aktien					
Aktien reserviert für aktienbasierte Vergütung an Mitarbeitende	40 291 620	-6 733 603	33 558 017	-5 190 724	28 367 293
Nicht reservierte eigene Aktien	362 962 880	-15 781 356	347 181 524	88 968 851	436 150 375
Total eigene Aktien	403 254 500	-22 514 959	380 739 541	83 778 127	464 517 668
Total ausstehende Aktien	2 335 916 500	12 314 959	2 348 231 459	-83 778 127	2 264 453 332
	Mio. USD	Mio. USD	Mio. USD	Mio. USD	Mio. USD
Aktienkapital	994	-4	990		990
Eigene Aktien	-146	6	-140	-35	-175
Ausstehendes Aktienkapital	848	2	850	-35	815

¹ Alle Aktien sind gezeichnet und voll liberiert. Alle Aktien sind stimmberechtigt und mit Ausnahme von 272 741 016 eigenen Aktien dividendenberechtigt.

Es stehen 23,4 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 sie wurden noch nicht ausgeübt. Der gewichtete durchschnittliche Ausübungspreis dieser Optionen beträgt USD 42,69, die vertragliche Restlaufzeit beläuft sich auf bis zu acht Jahre.

18. Langfristige Finanzverbindlichkeiten

	2007 Mio. USD	2006 Mio. USD
Obligationen-Anleihen		1 318
Verbindlichkeiten gegenüber Banken und anderen Finanzinstitutionen ¹	693	666
Finanzierungsleasing-Verbindlichkeiten	8	12
Total (inklusive des kurzfristigen Teils der langfristigen Finanzverbindlichkeiten)	701	1 996
Abzüglich des kurzfristigen Teils der langfristigen Finanzverbindlichkeiten	-24	-1 340
Total langfristige Finanzverbindlichkeiten	677	656
Obligationen-Anleihen		
EUR 3,75% EUR 1 Milliarde Anleihe 2002/2007 der Novartis Securities Investment Ltd., Hamilton, Bermuda		1 318
Total Obligationen-Anleihen		1 318

¹ Durchschnittlicher Zinssatz 2,1% (2006: 2,3%)

		2007 Mio. USD	2006 Mio. USD
Fälligkeitsstruktur	2007		1 340
	2008	24	32
	2009	557	528
	2010	20	17
	2011	20	16
	2012	18	
	später	62	63
Total		701	1 996
		2007 Mio. USD	2006 Mio. USD
Währungsstruktur	USD	2	6
	EUR	157	1 473
	JPY	530	504
	Übrige	12	13
	Total	701	1 996

18. Langfristige Finanzverbindlichkeiten (Fortsetzung)

Vergleich mit dem Marktwert	2007 Bilanzwert Mio. USD	2007 Marktwert Mio. USD	2006 Bilanzwert Mio. USD	2006 Marktwert Mio. USD
Obligationen-Anleihen			1 318	1 318
Übrige	701	701	678	678
Total	701	701	1 996	1 996
<hr/>				
Gesicherte langfristige Finanzverbindlichkeiten und beliehene Aktiven			2007 Mio. USD	2006 Mio. USD
Total gesicherte langfristige Finanzverbindlichkeiten			63	29
Total Nettobuchwert der für langfristige Finanzverbindlichkeiten beliehenen Sachanlagen			112	118

Die gesicherten langfristigen Finanzverbindlichkeiten des Konzerns bestehen aus zu üblichen Marktbedingungen aufgenommenen Bankkrediten.

Der Anteil der festverzinslichen Finanzverbindlichkeiten an den gesamten Finanzverbindlichkeiten betrug am 31. Dezember 2007 11%, am 31. Dezember 2006 27%.

Die Finanzverbindlichkeiten, inklusive kurzfristiger Finanzverbindlichkeiten, enthalten nur allgemeine Nichterfüllungsklauseln. Der Konzern hält diese Bedingungen ein.

Der durchschnittliche Zinssatz auf die gesamten Finanzverbindlichkeiten beträgt 3,4% (2006: 3,0%).

19. Rückstellungen und übrige langfristige Verbindlichkeiten

	2007 Mio. USD	2006 Mio. USD
Abgegrenzte Vorsorgeverpflichtungen für:		
– leistungsorientierte Vorsorgepläne	1 108	1 343
– übrige Vorsorgepläne und abgegrenzte Leistungen	386	343
– Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden	788	993
Verbindlichkeiten aus Versicherungsaktivitäten einer Konzerngesellschaft		638
Rückstellungen für Umweltsanierungen	848	239
Rückstellung für Produkthaftung und andere Rechtsfälle	677	634
Übrige langfristige Verbindlichkeiten	465	344
Total	4 272	4 534

Rückstellungen für Umweltsanierungen

Die wesentlichen Bestandteile der Rückstellungen für Umweltsanierungen sind Kosten für die vollständige Dekontaminierung und Wiederherstellung belasteter Areale sowie für die Behandlung und Begrenzung von Umweltbelastungen weniger stark betroffener Areale. Die am 31. Dezember 2007 ausgewiesene Rückstellung enthält USD 713 Millionen (2006: USD 141 Millionen) für Sanierungen von Grundstücken Dritter und USD 161 Millionen (2006: USD 112 Millionen) für die Sanierung eigener Grundstücke.

Im Jahr 2007 hat Novartis ihre Rückstellungen für weltweite Umweltsanierungen um USD 614 Millionen erhöht. Darin enthalten sind Beträge für die nach Durchführung interner und externer Abklärung erfolgte Gründung einer Schweizer Stiftung zur Sanierung der Deponien im Grenzgebiet der Schweiz, Deutschland und Frankreich.

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. Ausserdem berücksichtigt die Rückstellung die Tatsache, dass im Zusammenhang mit der 1997 erfolgten Ausgliederung von Ciba AG (ehemals CIBA Specialty Chemicals AG) aus der Novartis AG sich eine Konzerngesellschaft von Novartis bereit erklärt hat, der Ciba AG 50% der Kosten zu erstatten, welche (i) mit Verpflichtungen für Sanierungsmassnahmen verbunden sind, die in den USA als Folge der Tätigkeit des Geschäftsbereichs Spezialitätenchemie der US-Niederlassung der ehemaligen Ciba-Geigy AG entstehen, und (ii) den zwischen der Konzerngesellschaft von Novartis und der Ciba AG vereinbarten Betrag überschreiten. Die Verpflichtung zur Kostenerstattung unterliegt keiner zeitlichen oder betragsmässigen Begrenzung. Sie könnte jedoch für gewisse Verbindlichkeiten in den USA beim Auftreten bestimmter Ereignisse, einschliesslich der Fusion von Ciba AG oder des Verkaufs ihrer Anlagen, enden.

Die erforderlichen zukünftigen, im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen zu treffenden Sanierungsmassnahmen zur Behebung von Umweltschäden infolge vergangener Entsorgung und Freisetzung von chemischen Stoffen durch Novartis und Dritte – bzw. deren Kosten – sind schwer abzuschätzen. Die zukünftigen Umweltsanierungsausgaben von Novartis werden durch eine Reihe von Ungewissheiten beeinflusst, unter anderem der Methode und dem Ausmass der Sanierung, dem Novartis im Verhältnis zu anderen Parteien zugeschriebenen Anteil am Sanierungsmaterial, der Finanzkraft anderer potenziell verantwortlicher Parteien sowie dem Entstehungszeitpunkt der zu erwartenden Aufwendungen. Novartis ist der Meinung, dass die bestehenden Rückstellungen aufgrund der derzeit verfügbaren Informationen ange-

messen sind. Wegen der inhärenten Schwierigkeiten, die Verpflichtungen in diesem Bereich zu schätzen, 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 oder die Geldflüsse einer bestimmten Periode haben könnten.

In folgender Tabelle sind die Veränderungen der Rückstellungen für Umweltsanierungen in den Jahren 2007 und 2006 dargestellt:

	2007 Mio. USD	2006 Mio. USD
1. Januar	253	202
Auswirkung von Unternehmenszusammenschlüssen		18
Auszahlungen	-20	-15
Auflösungen	-9	
Zinsaufwand aus diskontierten Rückstellungen	7	
Zuführungen	607	36
Währungsumrechnungsdifferenzen	36	12
31. Dezember	874	253
Abzüglich kurzfristiger Verbindlichkeiten	-26	-14
Langfristige Verbindlichkeiten am 31. Dezember	848	239

Rechtsfälle

Eine Reihe von Konzerngesellschaften von Novartis ist zeitweise in gerichtliche Verfahren involviert, welche Auseinandersetzungen in Bezug auf Produkthaftung, Werbetätigkeit, Arbeitsrecht und missbräuchliche Kündigungen, Handel mit Wertschriften, Verpflichtungen und Forderungen im Umwelt- und Steuerbereich, staatliche Ermittlungen und das Urheberrecht betreffen. Infolge dieser Verfahren könnten beträchtliche Ansprüche an Novartis gestellt werden, die möglicherweise nicht durch Versicherungen gedeckt sind. Nach Auffassung von Novartis werden die laufenden Verfahren keinen wesentlichen Einfluss auf die finanzielle Position des Unternehmens haben. Der Ausgang von Rechtsstreitigkeiten ist jedoch grundsätzlich nicht vorhersehbar, und Urteile können wesentlich ungünstiger als erwartet ausfallen. Deshalb ist es möglich, dass das Unternehmen von Urteilen betroffen ist oder Vergleichsvereinbarungen abschliesst, die das operative Ergebnis oder die Geldflüsse massgeblich beeinflussen könnten.

Die Konzerngesellschaften von Novartis können im Zusammenhang mit ihrer normalen Geschäftstätigkeit zeitweise Gegenstand von staatlichen Ermittlungen werden. Gemäss dem Verhaltenskodex von Novartis sowie den internen Richtlinien bezüglich der Einhaltung der Gesetze folgt das Unternehmen dem Grundsatz, bei derartigen Ermittlungen mit den Behörden zusammenzuarbeiten.

Es folgt eine Zusammenfassung ausgewählter Gerichtsverfahren, an denen Novartis oder ihre Konzerngesellschaften beteiligt sind.

Produkthaftung

HRT-Rechtsstreit

Konzerngesellschaften von Novartis werden zusammen mit verschiedenen anderen Pharmaunternehmen in etwa 90 Verfahren, die von rund 280 Klägern angestrengt wurden, beschuldigt, durch ihre Produkte für die Hormonersatztherapie (HRT) bei den Klägern Schäden hervorgerufen zu haben. Diese Fälle werden zurzeit untersucht.

SMON (subakute myelo-optische Neuropathie)

Im Jahr 1996 legte eine Konzerngesellschaft von Ciba-Geigy, eine 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 Konzerngesellschaft von Novartis verpflichtet, für bestimmte zukünftige Gesundheitskosten der Kläger aufzukommen.

Rechtsstreitigkeit bezüglich Zometa/Aredia

Gegen Konzerngesellschaften von Novartis wurden vor US-Gerichten rund 390 Verfahren durch etwa 420 Kläger angestrengt, die behaupten, nach einer Behandlung mit *Zometa* oder *Aredia* eine Osteonekrose des Kiefers erlitten zu haben. Bei zweien dieser Fälle handelt es sich um Sammelklagen. Die Untersuchungen dauern an. Ein US-amerikanisches Bezirksgericht lehnte einen Antrag der Kläger auf Zertifizierung einer „Dental Monitoring Class“ ab.

Rückstellungen für Produkthaftpflicht

Für einige der pharmazeutischen Produkte von Novartis können keine Produkthaftungsdeckungen eingekauft werden. Für mögliche Produkthaftungsrisiken bei diesen Produkten tätigt Novartis Rückstellungen in Höhe der geschätzten Verbindlichkeiten aus Schadensforderungen und Prozesskosten im Zusammenhang mit der Verteidigung gegen solche Forderungen. Die Rückstellungen basieren auf Einschätzungen der Geschäftsleitung und der Rechtsberater sowie auf versicherungsmathematischen Schätzungen. Die tatsächlichen Verbindlichkeiten könnten jedoch die von Novartis getätigten Rückstellungen deutlich überschreiten. Novartis ist der Ansicht, dass die Versicherungsdeckungen und Rückstellungen angemessen sind und dass die Rückstellungen angesichts der Geschäftstätigkeit und der damit verbundenen Risiken der bestmöglichen Schätzung entsprechen.

Der Grossteil der Produkthaftungsrückstellungen von Novartis wird versicherungsmathematisch ermittelt, wobei verschiedene Faktoren wie beispielsweise Erfahrungswerte, die Anzahl und die Höhe der gemeldeten Schäden, die geschätzte Anzahl eingetretener, aber noch nicht gemeldeter Schäden, die Kosten zur Verteidigung gegen Schadensersatzforderungen sowie andere Annahmen in Betracht gezogen werden. Der Konzern passt seine Schätzungen für die Produkthaftungsansprüche laufend der tatsächlichen Schadensentwicklung an. Sollten sich versicherungsmathematische Annahmen als nicht korrekt erweisen oder deutlicher Anpassungen bedürfen, könnte eine wesentliche Deckungslücke zwischen den vom Unternehmen vorgenommenen Rückstellungen und den tatsächlichen Haftungsansprüchen entstehen.

19. Rückstellungen und übrige langfristige Verbindlichkeiten (Fortsetzung)

Die folgenden Kernannahmen wurden für die versicherungsmathematische Berechnung der Rückstellungen per 31. Dezember 2007 getroffen:

	%
Weltweit gewichteter Durchschnitt der Inflationsrate	5,0
Weltweit gewichteter Durchschnitt des Diskontierungssatzes zur Bestimmung des Nettobarwertes der geschätzten nicht berichteten Produkthaftungen	4,1

Eine einprozentige Erhöhung oder Senkung des Diskontierungssatzes würde in der Erfolgsrechnung mit einem Ertrag von USD 28 Millionen bzw. einem Aufwand von USD 32 Millionen zu Buche schlagen.

Geistiges Eigentum

Kontaktlinsen

Im Oktober 2005 reichte Rembrandt Vision Technologies, L.P. gegen CIBA Vision wegen angeblicher Patentverletzung vor dem Federal Court in Texas Klage ein. Rembrandt behauptet, dass die Kontaktlinsen *O₂OPTIX* und *NIGHT & DAY* von CIBA Vision gegen Rembrandts US-Patent Nr. 5.712.327 verstossen. Rembrandt erhebt für die Vergangenheit hohe Schadensersatzforderungen und beansprucht für die Zukunft Lizenzgebühren auf den mit *O₂OPTIX* and *NIGHT & DAY* erzielten Umsatz. Zudem könnte gegen *O₂OPTIX* ein Antrag auf Erlass einer einstweiligen Verfügung gestellt werden. Der Gerichtstermin wurde für den 30. Januar 2008 anberaumt.

Im Zusammenhang mit den „Nicolson“-Patenten, welche die Silikonhydrogel-Technologie für die Kontaktlinsen *NIGHT & DAY* und *O₂OPTIX* von CIBA Vision schützen, sind einige Gerichtsverfahren hängig. Von Johnson & Johnson wurde im Jahr 2003 eine Klage gegen CIBA Vision eingereicht, um eine Erklärung zu erwirken, dass ihr Produkt Acuvue® Advance™ die „Nicolson“-Patente nicht verletze und/oder dass die Patente ungültig seien. Darüber hinaus reichte Johnson & Johnson zwei Klagen ein, um die Erklärung zu erreichen, dass die Einführung ihrer torischen Produkte Oasys™ und Advance™ keinen Verstoß gegen die „Nicolson“-Patente von CIBA Vision darstelle. 2006 reichte die Novartis AG in Deutschland, den Niederlanden, Irland, Grossbritannien, Frankreich und Italien Klage gegen Johnson & Johnson ein, da deren Produkt Acuvue® Oasys™ nach Auffassung von Novartis gegen die in diesen Ländern bestehenden, mit den „Nicolson“-Patenten vergleichbaren Patente verstossen. Eine 2006 von Cooper Vision angestrenzte Klage wurde 2007 beigelegt. CIBA Vision hat Cooper Vision eine Lizenz für ihre „Nicolson“-Patente erteilt und erhält im Gegenzug Lizenzgebühren auf den US-amerikanischen Nettoumsatz der Biofinity®-Kontaktlinsen von Cooper Vision bis 2014 und auf den Nettoumsatz ausserhalb der USA bis 2016. Ausserdem erhält CIBA Vision im Rahmen derselben „Nicolson“-Patente von Bausch und Lomb Lizenzgebühren auf den Umsatz mit Purevision®. Die Lizenzzahlungen von CooperVision und Bausch & Lomb könnten eingestellt werden, sollten die „Nicolson“-Patente im Rahmen des Rechtsstreits mit Johnson & Johnson als ungültig erklärt werden.

Lotrel

Novartis ist in den USA in einen Patentstreit bezüglich Lotrel involviert, das ein nur in den USA verkaufte Kombinationspräparat aus den Blutdrucksenkern Benazeprilhydrochlorid und Amlodipinbesilat ist. In den USA ist der Patentschutz für beide Wirkstoffe abgelaufen. Lotrel ist jedoch in den USA weiterhin durch ein Kombinationspatent geschützt, das bis 2017 gültig ist. Novartis hat gegen Generikahersteller Klage wegen Patentverletzung eingereicht, um die Rechte von Novartis im Rahmen dieses Patents durchzusetzen. Im Mai 2007 brachte Teva ihre Generikaversion vor der gerichtlichen Klärung des Rechtsstreits auf den Markt. Das Gerichtsverfahren wird für 2008 erwartet.

Famvir

Famvir, ein Medikament gegen Virusinfektionen, ist Gegenstand eines Patentstreits in den USA. Der Wirkstoff ist durch ein Patent geschützt, das in den USA 2010 ausläuft. Novartis hat Klage gegen Teva wegen Verletzung des Wirkstoffpatents eingereicht. Teva brachte ihre Generikaversion vor der gerichtlichen Klärung des Rechtsstreits auf den Markt. Das Gerichtsverfahren wird für 2008 erwartet.

Andere Rechtsfälle

Rechtsstreit bezüglich Grosshandelsverkaufspreisen (Average Wholesale Price Litigation)

Gegen verschiedene pharmazeutische Unternehmen, darunter auch Konzerngesellschaften von Novartis, werden Klagen erhoben, in denen behauptet wird, dass diese in betrügerischer Weise überhöhte durchschnittliche Grosshandelsverkaufspreise und so genannte „beste Preise“ verrechneten. Auf Basis dieser Preise werden bzw. wurden von den Regierungen der USA und der Bundesstaaten die Kostenerstattungen der staatlichen Gesundheitsversorger Medicare und Medicaid kalkuliert. In einigen dieser Fälle sind Untersuchungen im Gange. Wir haben Anträge auf Verfahrenseinstellung oder Durchführung eines summarischen Verfahrens gestellt. Eine Konzerngesellschaft von Novartis wird als Beklagte in einem auf Anfang 2008 angesetzten Prozess in Alabama auftreten.

Chiron/Fluvirin

Die ehemalige Chiron Corporation, die im Jahr 2006 von Novartis übernommen wurde, war Gegenstand einer Reihe von Rechtsstreitigkeiten. Unter anderem wurden im Zusammenhang mit der Nichtlieferung des Grippeimpfstoffes *Fluvirin* für die Grippesaison 2004/2005 Sammelklagen wegen angeblicher Verstöße gegen die Börsenrichtlinien und andere Aktionärsklagen wegen angeblicher Verletzungen der treuhänderischen Pflichten eingereicht. Die Sammelklagen wegen angeblicher Verstöße gegen die Börsenrichtlinien wurden im April 2006 durch einen Vergleich beigelegt. Der Vergleich wird derzeit überarbeitet, da 2007 ein Gericht die Zustimmung zur vorgeschlagenen Beilegung verweigerte. Alle im Zusammenhang mit Verletzungen von treuhänderischen Pflichten erhobenen Aktionärsklagen wurden abgewiesen.

Geschlechterdiskriminierung

Einige Mitarbeiterinnen des Pharma-Aussendienstes haben beim Federal Court in New York Klage unter anderem gegen mehrere US-Konzerngesellschaften von Novartis erhoben. Sie behaupten, aufgrund ihres Geschlechts diskriminiert worden zu sein. Das Bezirksgericht hat einem Antrag der Klägerinnen auf Zertifizierung als Klägergruppe gegen eine der US-amerikanischen Konzerngesellschaften von Novartis stattgegeben. Alle übrigen Beklagten von Novartis USA wurden aus diesem Verfahren entlassen. Zurzeit sind die Untersuchungen noch im Gange. Das Gerichtsverfahren wird für Anfang 2009 erwartet.

Ermittlungen im Zusammenhang mit *Trileptal*

Das US Attorney's Office for the Eastern District of Pennsylvania (US-amerikanische Staatsanwaltschaft für den östlichen Bezirk von Pennsylvania) ordnete gegen eine Konzerngesellschaft von Novartis eine behördliche Vorladung gemäss dem Health Insurance Portability and Accountability Act an. 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.

Rechtsstreitigkeit über Löhne und Arbeitszeiten

Eine Gruppe von Mitarbeitenden des Pharma-Aussendienstes hat beim State Court in Kalifornien und beim Federal Court in New York Klage gegen US-amerikanische Konzerngesellschaften von Novartis eingereicht. Sie behaupten, dass die Konzerngesellschaften gegen Lohn- und Arbeitszeitevorschriften verstossen hätten, da sie die Aussendienstmitarbeitenden fälschlicherweise als „Exempt Employees“ (Angestellte, die von bestimmten Lohn- und Arbeitszeitenregelungen ausgenommen sind) klassifiziert und ihnen keine Überstundenentschädigung gezahlt hätten. Die Klagen wurden zusammengelegt und als Sammelklage zertifiziert. Zurzeit sind noch Untersuchungen im Gange. Das Gerichtsverfahren wird für Ende 2008 erwartet.

In der folgenden Tabelle sind die Veränderungen der Rückstellungen für Produkthaftung und Rechtsfälle in den Jahren 2007 und 2006 dargestellt:

	2007 Mio. USD	2006 Mio. USD
1. Januar	903	825
Auswirkung von Unternehmenszusammenschlüssen	25	46
Auszahlungen	-225	-159
Auflösungen	-98	-56
Zuführungen	403	233
Währungsumrechnungsdifferenzen	18	14
31. Dezember	1 026	903
Abzüglich kurzfristiger Verbindlichkeiten	-349	-269
Total langfristige Verbindlichkeiten am 31. Dezember	677	634

Novartis ist der Meinung, dass die bestehenden Rückstellungen für Produkthaftung und Rechtsfälle aufgrund der derzeit vorhandenen Informationen angemessen sind. Wegen der inhärenten Schwierigkeiten, die Verpflichtungen in diesem Bereich abzuschätzen, ist nicht auszuschliessen, dass die tatsächlichen Kosten die vorhandenen Rückstellungen übersteigen werden.

20. Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten

	2007 Mio. USD	2006 Mio. USD
Verzinsliche Guthaben der Mitarbeitenden	1 020	972
Andere Bank- und Finanzverbindlichkeiten	3 117	2 809
Commercial Paper	755	1 439
Kurzfristiger Teil der langfristigen Finanzverbindlichkeiten	24	1 340
Marktwert von derivativen Finanzinstrumenten	201	83
Total kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	5 117	6 643

Mit Ausnahme des kurzfristigen Teils langfristiger Finanzverbindlichkeiten entsprechen die Bilanzwerte der kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten wegen deren kurzer Laufzeit ungefähr dem Marktwert.

Der gewichtete Durchschnitt der Zinssätze auf Bankverbindlichkeiten und übrigen kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten inklusive der Mitarbeiterguthaben in den Jahren 2007 und 2006 betrug 3,3% bzw. 2,4%.

21. Rückstellungen und übrige kurzfristige Verbindlichkeiten

	2007 Mio. USD	2006 Mio. USD
Steuern (ohne Ertragssteuern)	508	335
Rückstellungen für Restrukturierungen	458	86
Rechnungsabgrenzungen für bezogene Waren und Dienstleistungen, die noch nicht in Rechnung gestellt wurden	761	737
Rückstellungen für Lizenzgebühren	274	269
Rückstellungen für Erlösminderungen	1 512	1 428
Potenzielle Verbindlichkeiten aus Lebensversicherungsaktivitäten		172
Rückstellungen für Vergütungen und Leistungen an Mitarbeitende, inklusive Sozialversicherungen und Pensionspläne	1 011	878
Rückstellungen für Umweltsanierungen	26	14
Abgrenzung für Zuwendungen der öffentlichen Hand	91	77
Vereinbarte künftige Kaufpreiszahlungen		9
Rückstellungen für Rechtsfälle	349	269
Abgegrenzte aktienbasierte Vergütungen	129	
Übrige Verbindlichkeiten	1 668	1 462
Total Rückstellungen und übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	6 787	5 736

Die Rückstellungen erfolgen auf der Grundlage von Schätzungen der Geschäftsleitung und werden an aktuelle Erfahrungswerte angepasst. Derartige Anpassungen historischer Schätzungen waren nicht wesentlich.

Rückstellungen für Restrukturierungen

2007 wurden den Rückstellungen im Zusammenhang mit der strategischen Initiative „Forward“ zur Produktivitätssteigerung durch Rationalisierung der Organisation und zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit durch Neukonzeption der Art und Weise, wie Novartis ihr Geschäft betreibt, USD 320 Millionen zugeführt. Die im Rahmen der „Forward“-Initiative erfassten Aufwendungen für Restrukturierungen beliefen sich auf insgesamt USD 444 Millionen und umfassten Abfindungen an Mitarbeitende in Höhe von USD 278 Millionen, übrige Kosten für Dritte in Höhe von USD 42 Millionen und Wertberichtigungen auf Sachanlagen in Höhe von USD 124 Millionen. Von den Restrukturierungsplänen sind insgesamt rund 2 500 Mitarbeitende betroffen, von denen am 31. Dezember 2007 noch niemand das Unternehmen verlassen hatte.

Im Zusammenhang mit anderen Initiativen in den USA wurden 2007 Rückstellungen für Abfindungen an Mitarbeitende in Höhe von USD 25 Millionen gebildet. Insgesamt sind rund 800 Mitarbeitende von den Restrukturierungsplänen betroffen, wovon ungefähr 300 das Unternehmen bis zum 31. Dezember 2007 verlassen hatten.

2007 entstand im Zusammenhang mit der Veräußerung von Medical Nutrition und Gerber ein Aufwand in Höhe von USD 64 Millionen. Der unter dem Reingewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen erfasste Aufwand beinhaltet Abfindungen an Mitarbeitende in Höhe von USD 18 Millionen und übrige Kosten für Dritte in Höhe von USD 46 Millionen. Von den Restrukturierungsplänen sind insgesamt 114 Mitarbeitende betroffen, von denen am 31. Dezember 2007 noch 34 beim Unternehmen angestellt waren.

Ebenfalls 2007 fielen im Zusammenhang mit der Restrukturierung verschiedener Einrichtungen der Division Sandoz, insbesondere in der Türkei, Slowenien und Indonesien, Kosten in Höhe von USD 11 Millionen an. Diese Kosten beinhalteten Abfindungen an Mitarbeitende in Höhe von USD 11 Millionen. Von den Restrukturierungsplänen sind insgesamt 421 Mitarbeitende betroffen, von denen am 31. Dezember 2007 noch drei beim Unternehmen angestellt waren. Alle anderen wesentlichen Massnahmen dieser Restrukturierungspläne wurden im Jahr 2007 abgeschlossen.

2007 und 2006 entstand im Zusammenhang mit der Übernahme von Chiron ein Aufwand in Höhe von USD 34 Millionen bzw. USD 139 Millionen. Dieser umfasst Abfindungen an Mitarbeitende in Höhe von USD 32 Millionen im Jahr 2007 und USD 119 Millionen im Jahr 2006 sowie übrige Kosten für Dritte in Höhe von USD 2 Millionen im Jahr 2007 und USD 20 Millionen im Jahr 2006. Insgesamt waren 1 640 Mitarbeitende von den Restrukturierungsplänen betroffen, von denen 913 am 31. Dezember 2007 das Unternehmen verlassen hatten. Alle anderen wesentlichen Massnahmen dieses Restrukturierungsplans wurden im Jahr 2007 abgeschlossen.

2006 entstanden Aufwendungen in Höhe von USD 30 Millionen im Zusammenhang mit der Akquisition von Hexal und Eon Labs sowie der Schliessung von Produktionsanlagen in Asien. Diese umfassten Abfindungen an Mitarbeitende in Höhe von USD 13 Millionen sowie übrige Kosten für Dritte in Höhe von USD 17 Millionen. Insgesamt waren 990 Mitarbeitende von den Restrukturierungsplänen betroffen, von denen am 31. Dezember 2007 noch 276 beim Unternehmen angestellt waren. Alle anderen wesentlichen Massnahmen dieses Restrukturierungsplans wurden im Jahr 2006 abgeschlossen.

Die übrigen Kosten für Dritte umfassen hauptsächlich Kosten für Leasingverträge und andere Verpflichtungen im Zusammenhang mit der Aufgabe von Betriebsanlagen.

Es wird erwartet, dass die Mehrheit der Restrukturierungsrückstellungen in den nächsten zwölf Monaten in Anspruch genommen wird.

Die erfolgswirksame Auflösung von USD 11 Millionen im Jahr 2007 bzw. USD 7 Millionen im Jahr 2006 ist hauptsächlich auf die Erfüllung von Verpflichtungen zu tieferen Kosten als ursprünglich erwartet zurückzuführen.

	Abfindungen an Mitarbeitende Mio. USD	Übrige Kosten für Dritte Mio. USD	Total Mio. USD
Bestand am 1. Januar 2006	22	9	31
Zuführungen	132	37	169
Auszahlungen	-92	-16	-108
Auflösungen		-7	-7
Währungsumrechnungsdifferenzen	1		1
Bestand am 31. Dezember 2006	63	23	86
Zuführungen	364	90	454
Auszahlungen	-57	-16	-73
Auflösungen	-4	-7	-11
Währungsumrechnungsdifferenzen		2	2
Bestand am 31. Dezember 2007	366	92	458

22. Einzelheiten zu den konsolidierten Geldflussrechnungen

22.1) Anpassungen für zahlungsunwirksame Positionen

	2007 Mio. USD	2006 Mio. USD
Steuern	947	1 169
Abschreibungen und Wertminderungen auf:		
– Sachanlagen	1 285	987
– Immateriellen Vermögenswerten	1 573	936
– Finanzanlagen	78	39
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	-412	-264
Verlust aus der Veräußerung von Konzerngesellschaften		7
Nettogewinne aus der Veräußerung von Sachanlagen, immateriellen Vermögenswerten und Finanzanlagen	-255	-124
Aufwand für aktienbasierte und beglichene Vergütung	570	522
Veränderung der Rückstellungen und übrigen langfristigen Verbindlichkeiten	1 365	346
Nettofinanzergebnis	-294	-88
Total Anpassungen für zahlungsunwirksame Positionen	4 857	3 530

22.2) Geldflüsse fortzuführender Geschäftsbereiche aus der Veränderung des Nettoumlaufvermögens und anderer Geldflüsse aus operativer Tätigkeit

	2007 Mio. USD	2006 Mio. USD
Veränderungen Vorräte	-747	-87
Veränderungen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	-204	-543
Veränderungen Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	323	245
Veränderungen im übrigen Nettoumlaufvermögen und in anderen Positionen des operativen Geldflusses	93	110
Total	-535	-275

22. Einzelheiten zu den konsolidierten Geldflussrechnungen (Fortsetzung)

22.3) Geldflüsse aus Akquisitionen und Desinvestitionen (ohne aufgegebene Geschäftsbereiche)

In der folgenden Tabelle ist der Einfluss von Akquisitionen und Desinvestitionen auf den Geldfluss dargestellt:

	2007 Akquisitionen Mio. USD	2007 Desinvestitionen Mio. USD	2006 Akquisitionen Mio. USD	2006 Desinvestitionen Mio. USD
Sachanlagen		389	-1 031	38
Vermarktete Produkte inklusive Markenrechte	-38	105	-3 256	2
Erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter			-1 216	
Übrige immaterielle Vermögenswerte		421	-307	
Finanzanlagen inklusive latenter Steueransprüche		1 370	-438	21
Vorräte	-16	388	-540	35
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und übriges Umlaufvermögen	-12	496	-535	68
Wertschriften und flüssige Mittel	-5	84	-1 771	1
Lang- und kurzfristige Finanzverbindlichkeiten		-77	1 462	-150
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie übrige Verbindlichkeiten inklusive latenter Steuerschulden	17	-1 697	2 346	-82
Abgegrenzte Verbindlichkeiten aus dem Verkauf		260		11
Währungsumrechnungsdifferenzen		251		10
Identifizierbares erworbenes oder veräussertes Nettovermögen	-54	1 990	-5 286	-46
Proportionaler Marktwert des akquirierten identifizierbaren Nettovermögens der bestehenden Beteiligung			2 154	
Erworbene/veräusserte flüssige Mittel	5	-37	1 739	-1
Zwischentotal	-49	1 953	-1 393	-47
Wertminderungen auf Sachanlagen		-18		
Refinanzierung konzerninterner Finanzverbindlichkeiten, netto		2		129
Goodwill	-3	233	-3 155	23
Veräusserungsgewinn		5 841		122
Abschreibung von Darlehen		1		
Noch nicht fälliger Verkaufspreisanteil		-120		
Nettogeldfluss	-52	7 892	-4 548	227
davon:				
Nettogeldfluss aufgegebener Geschäftsbereiche		7 892		201
Nettogeldfluss fortzuführender Geschäftsbereiche	-52		-4 548	26

Akquisitionen und Veräusserungen von Geschäftsbereichen sind in Erläuterung 2 kommentiert. Alle Akquisitionen wurden in bar bezahlt.

22.4) Geldflüsse aus aufgegebenen Geschäftsbereichen

In der folgenden Tabelle werden die Komponenten der Geldflüsse aus aufgegebenen Geschäftsbereichen dargestellt:

	2007 Mio. USD	2006 Mio. USD
Geldfluss aus operativer Tätigkeit	-95	524
Erwerb von Sachanlagen	-32	-34
Veräusserung von Geschäftsbereichen	7 892	201
Erwerb von Finanzanlagen	-376	-568
Erlöse aus dem Verkauf von Finanzanlagen	270	438
Übrige Nettoinvestitionen	-128	-65
Geldfluss aus/für Investitionstätigkeit	7 626	-28
Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit	64	-39
Total Geldfluss aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	7 595	457

23. Akquisitionen und Desinvestitionen von Konzerngesellschaften

23.1) Zugang von Aktiven und Passiven aus Akquisitionen

	Fairer Wert Mio. USD	Neubewertung wegen Erwerbsmethode Mio. USD	Buchwert beim übernommenen Unternehmen Mio. USD
2007			
Vermarktete Produkte inklusive Markenrechte	38	38	
Vorräte	16	5	11
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und übriges Umlaufvermögen	12		12
Wertschriften und flüssige Mittel	5		5
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie übrige Verbindlichkeiten inklusive latenter Steuerschulden	-17		-17
Identifizierbares akquiriertes Nettovermögen	54	43	11
Abzüglich erworbene flüssige Mittel	-5		
Goodwill	3		
Erfasstes Nettovermögen aus Unternehmenszusammenschlüssen	52		

	Fairer Wert ¹ Mio. USD	Neubewertung wegen Erwerbsmethode ¹ Mio. USD	Buchwert beim übernommenen Unternehmen Mio. USD
2006			
Sachanlagen	1 031	123	908
Vermarktete Produkte inklusive Markenrechte	3 256	2 699	557
Erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter	1 216	1 216	
Übrige immaterielle Vermögenswerte	307	307	
Finanzanlagen inklusive latenter Steueransprüche	438	33	405
Vorräte	540	224	316
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und übriges Umlaufvermögen	535	11	524
Wertschriften und flüssige Mittel	1 771		1 771
Lang- und kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	-1 462	-18	-1 444
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie übrige Verbindlichkeiten inklusive latenter Steuerschulden	-2 346	-1 656	-690
Identifizierbares akquiriertes Nettovermögen	5 286	2 939	2 347
Goodwill	3 155		
Erfasstes Nettovermögen aus Unternehmenszusammenschlüssen	8 441		

¹ Der Kauf von Chiron Corporation stellte im Jahr 2006 die wichtigste Akquisition dar. Die Anpassungen an den fairen Wert beinhalten überdies erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter in Höhe von USD 637 Millionen aus der Akquisition von NeuTec Pharma plc, aus der zusätzlich ein Goodwill in Höhe von USD 129 Millionen entstand, sowie eine Umbuchung, durch die die erworbenen Forschungs- und Entwicklungsgüter der Hexal AG um USD 221 Millionen verringert und dementsprechend der Goodwill um USD 134 Millionen sowie andere Vermögenswerte und Verbindlichkeiten um USD 87 Millionen erhöht wurden und die eine Verringerung des Kaufpreises um USD 6 Millionen beinhaltet.

Der im Rahmen der Akquisitionen entstandene Goodwill im Jahr 2006 reflektiert im Wesentlichen den Wert der erwarteten käuferspezifischen Synergien, der künftigen Produkte und der übernommenen Mitarbeitenden. Es wird nicht davon ausgegangen, dass der Goodwill steuerlich abzugsfähig ist.

Die Honorare für Berater und sonstige Kosten im Zusammenhang mit den Akquisitionen beliefen sich 2006 auf USD 43 Millionen. Die entsprechenden Beträge im Jahr 2007 waren nicht wesentlich.

23. Akquisitionen und Desinvestitionen von Konzerngesellschaften (Fortsetzung)

23.2) Vermögenswerte und Verbindlichkeiten aus aufgegebenen Geschäftsbereichen

VERMÖGENSWERTE AUS AUFGEgebenEN GESCHÄFTSBEREICHEN

	2006 Mio. USD
Sachanlagen	69
Immaterielle Vermögenswerte	370
Latente Steueransprüche	10
Übrige Finanzanlagen	8
Total langfristige Vermögenswerte, neu ausgewiesen als Vermögenswerte aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	457
Vorräte	120
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	139
Übriges Umlaufvermögen	16
Flüssige Mittel	4
Total kurzfristige Vermögenswerte, neu ausgewiesen als Vermögenswerte aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	279
Total Vermögenswerte aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	736

VERBINDLICHKEITEN AUS AUFGEgebenEN GESCHÄFTSBEREICHEN

	2006 Mio. USD
Finanzverbindlichkeiten	2
Latente Steuerschulden	18
Rückstellungen und übrige langfristige Verbindlichkeiten	31
Total langfristige Verbindlichkeiten, neu ausgewiesen als Verbindlichkeiten aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	51
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	69
Finanzverbindlichkeiten	5
Kurzfristige Ertragssteuerverbindlichkeiten	17
Rückstellungen und übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	65
Total kurzfristige Verbindlichkeiten, neu ausgewiesen als Verbindlichkeiten aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	156
Total Verbindlichkeiten aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	207

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, versicherungsmathematische Gewinne und Verluste aus Pensionsplänen und der Gesundheitsvorsorge für pensionierte Mitarbeitende sowie Währungsumrechnungsdifferenzen, nach Abzug der Steuern. Die Beträge unterliegen erheblichen Schwankungen, die von der Geschäftsleitung aufgrund deren Abhängigkeit von Faktoren wie Aktienkurs-, Währungs- und Zinssatzänderungen nicht beeinflusst werden können.

Die folgende Tabelle fasst die den Anteilseignern der Novartis zuzurechnenden Wertänderungen zusammen:

	Marktwert- anpassungen auf Wertschriften Mio. USD	Marktwert- anpassungen auf Absicherungen von Zahlungsströmen Mio. USD	Versicherungs- mathematische Gewinne und Ver- luste aus leis- tungsorientierten Vorsorgeplänen Mio. USD	Neubewertung der ursprünglichen Minderheits- beteiligung an Chiron Mio. USD	Kumulierte Währungs- umrechnungs- differenzen Mio. USD	Aufgegebene Geschäftsbereiche Mio. USD	Total Marktwert- anpassungen Mio. USD
Marktwertanpassungen per 1. Januar 2006	323	-19	-2 091		-199		-1 986
Marktwertanpassung von Finanzinstrumenten	67	27					94
Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen			141				141
Neubewertung der ursprünglichen Minderheitsbeteiligung an Chiron				592			592
Währungsumrechnungsdifferenzen					1 485		1 485
Umgliederungen			8		-7	4	5
Total Marktwertanpassungen 2006	67	27	149	592	1 478	4	2 317
Marktwertanpassungen per 31. Dezember 2006	390	8	-1 942	592	1 279	4	331
Marktwertanpassung von Finanzinstrumenten	17	10				-22	5
Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen			450			31	481
Neubewertung der ursprünglichen Minderheitsbeteiligung an Chiron				55			55
Währungsumrechnungsdifferenzen					2 188	9	2 197
Total Marktwertanpassungen 2007	17	10	450	55	2 188	18	2 738
Umgliederungen im Zusammenhang mit Desinvestitionen			123		9	-22	110
Marktwertanpassungen per 31. Dezember 2007	407	18	-1 369	647	3 476		3 179

24. Veränderungen in der konsolidierten Aufstellung aller im Eigenkapital erfassten Erträge und Aufwendungen (Fortsetzung)

24.1) Die Anpassungen der Marktwerte von Finanzinstrumenten setzten sich in den Jahren 2007 und 2006 wie folgt zusammen:

	Marktwert- anpassungen auf Wertschriften Mio. USD	Marktwert- anpassungen auf Absicherungen von Zahlungsströmen Mio. USD	Total Mio. USD
Marktwertanpassungen per 1. Januar 2007	390	8	398
Marktwertanpassungen:			
– zur Veräußerung verfügbare Wertschriften	17		17
– Absicherung von Zahlungsströmen		-8	-8
– übrige Finanzanlagen	-32		-32
In die Erfolgsrechnung übertragene realisierte Nettogewinne aus:			
– verkauften Wertschriften	-6		-6
– derivativen Finanzinstrumenten		20	20
– übrigen verkauften Finanzanlagen	-123		-123
Wertminderungen auf Wertschriften und übrigen Finanzanlagen	151		151
Latente Steuern auf obige Positionen	10	-2	8
Marktwertanpassungen aus fortzuführenden Geschäftsbereichen während der Berichtsperiode	-9	10	1
Marktwertanpassungen aus aufgegebenen Geschäftsbereichen und nahe stehenden Unternehmen während der Berichtsperiode	26		26
Marktwertanpassungen per 31. Dezember 2007	407	18	425
	Marktwert- anpassungen auf Wertschriften Mio. USD	Marktwert- anpassungen auf Absicherungen von Zahlungsströmen Mio. USD	Total Mio. USD
Marktwertanpassungen per 1. Januar 2006	323	-19	304
Marktwertanpassungen:			
– zur Veräußerung verfügbare Wertschriften	-27		-27
– Absicherung von Zahlungsströmen		-31	-31
– übrige Finanzanlagen	80		80
– Eigenkapitalveränderungen der assoziierten Gesellschaften	-5		-5
In die Erfolgsrechnung übertragene realisierte Nettoverluste auf:			
– verkauften Wertschriften	-2		-2
– derivativen Finanzinstrumenten		65	65
– übrigen verkauften Finanzanlagen	-15		-15
Wertminderungen auf Wertschriften und übrigen Finanzanlagen	46		46
Latente Steuern auf obige Positionen	-10	-7	-17
Marktwertanpassungen aus fortzuführenden Geschäftsbereichen während der Berichtsperiode	81	27	108
Marktwertanpassungen aus aufgegebenen Geschäftsbereichen während der Berichtsperiode	-14		-14
Marktwertanpassungen per 31. Dezember 2006	390	8	398

24.2) Versicherungsmathematische Gewinne aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen:

	2007 Mio. USD	2006 Mio. USD
Leistungsorientierte Vorsorgepläne vor Steuern	538	157
Gesundheitsvorsorge für pensionierte Mitarbeitende vor Steuern	96	81
Steuern auf vorgenannte Pläne	-184	-97
Total nach Steuern	450	141

Die in der Aufstellung aller im Eigenkapital erfassten Erträge und Aufwendungen enthaltenen Werte schliessen einen Betrag in Höhe von USD 25 Millionen aus, der sich auf die veräusserte Geschäftseinheit Gerber bezieht.

24.3) Der Konzern hält Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften, in erster Linie an der Roche Holding AG und bis April 2006 an der Chiron Corporation, die er zu diesem Zeitpunkt vollständig erwarb und in der Folge konsolidierte. Der Anteil des Konzerns an den Eigenkapitalveränderungen dieser Gesellschaften nach Steuern wird direkt in der Aufstellung aller im Eigenkapital erfassten Erträge und Aufwendungen erfasst. Die Währungsumrechnungsdifferenzen und Marktwertanpassungen der assoziierten Gesellschaften sind in den entsprechenden Konzernanpassungen enthalten.

Novartis hat erstmals eine Konsolidierung der Bilanzen verschiedener, vorwiegend gemeinnützige Zwecke verfolgender Stiftungen vorgenommen, da sie zunehmend von deren Tätigkeit profitiert. Zuvor waren diese Stiftungen unter der Position nahe stehende Unternehmen und Personen ausgewiesen worden. Die Konsolidierung dieser Stiftungen per 31. Dezember 2007 bewirkte in der Aufstellung aller im Eigenkapital erfassten Erträge und Aufwendungen eine Zunahme der Erträge um USD 35 Millionen und der Anzahl eigener Aktien um 5,4 Millionen sowie entsprechende Bilanzeffekte in der Konzernrechnung.

24.4) Der in der Bilanz erfasste Buchwert der Minderheitsbeteiligung an der Chiron Corporation wurde im Rahmen deren vollständigen Erwerbs im April 2006 neu bewertet und entspricht nun dem proportionalen Anteil am fairen Wert der identifizierbaren Vermögenswerte und Verbindlichkeiten. Die Neubewertung in Höhe von USD 1 Milliarde wurde um den Anteil der Novartis am Buchwert des Goodwill der Chiron Corporation in Höhe von USD 0,4 Milliarden reduziert.

24.5) Infolge der Liquidation einer Konzerngesellschaft wurden kumulierte Währungsumrechnungsdifferenzen in Höhe von USD 79 Millionen dem Finanzertrag zugewiesen (2006: null). Des Weiteren wurden im Zusammenhang mit Desinvestitionen stehende kumulierte Währungsumrechnungsverluste in Höhe von USD 251 Millionen in der Erfolgsrechnung erfasst.

25. Veränderungen des konsolidierten Eigenkapitals

25.1) Die Generalversammlung 2007 hatte eine Dividende von CHF 1,35 pro Aktie genehmigt, was insgesamt zu einer Zahlung in Höhe von USD 2,6 Milliarden im Jahr 2007 führte (2006: Dividende von CHF 1,15 pro Aktie bzw. Zahlung in Höhe von USD 2 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 2007 wurden im Rahmen des vierten und fünften Rückkaufsprogramms über die zweite Handelslinie der SWX 85,3 Millionen eigene Aktien erworben (2006: keine Aktien). Insgesamt wurden im Laufe des Jahres 2007 netto 83,8 Millionen Aktien im Wert von USD 4,7 Milliarden gekauft (2006: netto 8 Millionen Aktien im Wert von USD 0,2 Milliarden verkauft). 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 aktienbasierten Vergütung ein.

25.3) Im Jahr 2007 wurden keine Aktien annulliert. Infolge eines Beschlusses der Generalversammlung der Aktionäre am 28. Februar 2006 wurden 10,2 Millionen Aktien mit einem Nominalwert von USD 4 Millionen annulliert.

25.4) Der Aufwand für aktienbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente 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) Umbuchungen zwischen den Komponenten des Eigenkapitals in den Jahren 2006 und 2007 resultieren aus der Nettoübertragung kumulierter Umrechnungsdifferenzen und versicherungsmathematischer Verluste zwischen den Marktwertanpassungen aus fortzuführenden Geschäftsbereichen einerseits und den Marktwertanpassungen aus der Veräusserung von Gerber und Medical Nutrition andererseits. Die Agio-Reserven wurden 2006 um USD 1 Million auf den vom Schweizer Aktienrecht geforderten Mindestbetrag von 20% des Aktienkapitals der Novartis AG reduziert. Die Gewinnrücklagen des Konzerns wurden um diesen Betrag erhöht.

26. Vorsorgeeinrichtungen für Mitarbeitende

Leistungsorientierte Vorsorgepläne

Neben den gesetzlich geregelten Sozialversicherungen bestehen im Konzern mehrere unabhängige Pensionspläne und Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden. In den meisten Fällen werden diese Pläne extern – in Einheiten, die rechtlich vom Konzern getrennt sind – finanziert. Konzerngesellschaften, die keine Planvermögen zur Deckung der Vorsorgeleistungen haben, bilden in der Bilanz entsprechende Rückstellungen.

Ein wesentlicher Teil der Mitarbeitenden des Konzerns ist durch leistungsorientierte Pläne gedeckt. Alle wesentlichen Verpflichtungen und die zu deren Deckung dienenden Aktiven werden jährlich von

unabhängigen Gutachtern versicherungsmathematisch neu bewertet. Das Planvermögen der Vorsorgeeinrichtungen wird zum Marktwert bewertet. Der tatsächliche Ertrag betrug 2007 USD 808 Millionen (2006: USD 771 Millionen). Die Verpflichtungen aus Vorsorgeplänen ohne Fondsabdeckung betrugen per 31. Dezember 2007 USD 327 Millionen (2006: USD 324 Millionen). Die Bewertungsstichtage für die Pensionspläne und die Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden lagen je nach Plan zwischen dem 30. September 2007 und dem 31. Dezember 2007. Veränderungen zwischen dem Bewertungsstichtag und dem Jahresende werden verfolgt und nötigenfalls berücksichtigt.

Die folgenden Angaben geben einen Überblick über den Stand der leistungsorientierten Pensionspläne mit und ohne Fondsabdeckung sowie der leistungsorientierten Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden per 31. Dezember 2007 und 2006:

	Pensionspläne		Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden	
	2007 Mio. USD	2006 Mio. USD	2007 Mio. USD	2006 Mio. USD
Vorsorgeverpflichtungen zu Beginn des Jahres	16 767	15 632	987	1 024
Vorsorgeverpflichtungen der aufgegebenen Geschäftsbereiche	-197	-49	-163	-10
Laufender Dienstzeitaufwand	424	417	51	51
Zinsaufwand	615	559	42	50
Versicherungsmathematische Gewinne	-586	-144	-96	-81
Planänderungen	-94	-7		4
Währungsumrechnungsdifferenzen	1 056	1 076	7	
Ausbezahlte Leistungen	-996	-865	-44	-51
Arbeitnehmerbeiträge	116	63		
Akquisitionen/Desinvestitionen		85		
Vorsorgeverpflichtungen am Ende des Jahres	17 105	16 767	784	987
Marktwert des Planvermögens zu Beginn des Jahres	17 515	16 059	20	24
Planvermögen der aufgegebenen Geschäftsbereiche	-199	-21		
Erwarteter Ertrag aus Planvermögen	804	758	2	1
Versicherungsmathematische Gewinne	4	13		
Währungsumrechnungsdifferenzen	1 088	1 094		
Beiträge des Novartis Konzerns	59	388	39	46
Arbeitnehmerbeiträge	116	63		
Planänderungen	-36			
Ausbezahlte Leistungen	-996	-865	-44	-51
Akquisitionen/Desinvestitionen		26		
Marktwert des Planvermögens am Ende des Jahres	18 355	17 515	17	20
Finanzielle Deckung	1 250	748	-767	-967
Nicht erfasster nachzuerrechnender Dienstzeitaufwand	3	11	-21	-26
Begrenzung der Erfassung von Planvermögen	-52			
Nettovermögen/(-verbindlichkeiten) in der Bilanz	1 201	759	-788	-993

Veränderungen der im Nettovermögen und in der Bilanz ausgewiesenen Beträge:

	Pensionspläne		Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden	
	2007 Mio. USD	2006 Mio. USD	2007 Mio. USD	2006 Mio. USD
Veränderungen im Nettovermögen/(in den Nettoverbindlichkeiten)				
Nettovermögen/(-verbindlichkeiten) zu Beginn des Jahres	759	439	-993	-1 033
Nettovermögen/(-verbindlichkeiten) der aufgegebenen Geschäftsbereiche	-2	28	163	10
Vorsorgeaufwand der Periode	-186	-199	-88	-96
Beiträge des Novartis Konzerns	59	388	39	46
Planänderungen, netto	1	-13	2	3
Akquisitionen/Desinvestitionen		-59		-4
Veränderung der versicherungsmathematischen Gewinne	590	157	96	81
Währungsumrechnungsdifferenzen	32	18	-7	
Begrenzung der Erfassung von Planvermögen	-52			
Nettovermögen/(-verbindlichkeiten) am Ende des Jahres	1 201	759	-788	-993
Der Betrag in der Bilanz setzt sich wie folgt zusammen:				
Vorausbezahlte Vorsorgebeiträge	2 309	2 102		
Abgegrenzte Vorsorgeverpflichtungen	-1 108	-1 343	-788	-993
Nettovermögen/(-verbindlichkeiten) am Ende des Jahres	1 201	759	-788	-993

Der in der Erfolgsrechnung erfasste Vorsorgeaufwand setzte sich wie folgt zusammen:

	Pensionspläne		Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden	
	2007 Mio. USD	2006 Mio. USD	2007 Mio. USD	2006 Mio. USD
Komponenten des Vorsorgeaufwandes				
Laufender Dienstzeitaufwand	424	417	51	51
Zinsaufwand	615	559	42	50
Erwarteter Ertrag aus Planvermögen	-804	-758	-2	-1
Erfasster nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	-20	-11	-3	-4
Plankürzungen und -abgeltungen	-29	-8		
Vorsorgeaufwand der Periode¹	186	199	88	96

¹ Im Vorsorgeaufwand des Jahres 2007 wurden sämtliche Beträge, die auf aufgegebenen Geschäftsbereiche entfallen, nicht berücksichtigt. Ein Teil des Vorsorgeaufwandes des Jahres 2006 entfällt auf Gerber. Für die Pensionspläne sind Erträge in Höhe von USD 14 Millionen (bestehend aus laufendem Dienstzeitaufwand in Höhe von USD 3 Millionen, Zinsaufwand in Höhe von USD 14 Millionen und erwartetem Ertrag aus Planvermögen in Höhe von USD 31 Millionen) enthalten, für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden Aufwendungen in Höhe von USD 12 Millionen (bestehend aus laufendem Dienstzeitaufwand in Höhe von USD 5 Millionen, Zinsaufwand in Höhe von USD 8 Millionen und erwartetem Ertrag aus Planvermögen in Höhe von USD 1 Million).

26. Vorsorgeeinrichtungen für Mitarbeitende (Fortsetzung)

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	
	2007 %	2006 %	2007 %	2006 %
Gewichteter Durchschnitt der Annahmen zur Ermittlung der Vorsorgeverpflichtungen am Ende des Jahres				
Diskontierungssatz	4,1%	3,6%	5,8%	5,8%
Erwartete künftige Gehaltssteigerung	3,7%	3,7%		
Aktuelle durchschnittliche Lebenserwartung für einen Mann/eine Frau im Alter von 65 Jahren	19/22 Jahre	19/22 Jahre	18/21 Jahre	18/21 Jahre
Gewichteter Durchschnitt der Annahmen zur Ermittlung des Vorsorgeaufwands für das vergangene Jahr				
Diskontierungssatz	3,6%	3,4%	5,8%	5,5%
Erwarteter Ertrag aus Planvermögen	4,6%	4,5%		
Erwartete künftige Gehaltssteigerung	3,7%	2,7%		
Aktuelle durchschnittliche Lebenserwartung für einen Mann/eine Frau im Alter von 65 Jahren	19/22 Jahre	19/22 Jahre	18/21 Jahre	18/21 Jahre

In der folgenden Tabelle sind die Deckung der leistungsorientierten Vorsorgeverpflichtungen und der Einfluss von Abweichungen zwischen dem erwarteten und dem tatsächlichen Ertrag des Planvermögens in den zurückliegenden fünf Jahren dargestellt.

	2007 Mio. USD	2006 Mio. USD	2005 Mio. USD	2004 Mio. USD	2003 Mio. USD
Planvermögen	18 355	17 515	16 059	17 663	16 128
Verpflichtungen aus Vorsorgeplänen	-17 105	-16 767	-15 632	-16 488	-13 865
Überschuss	1 250	748	427	1 175	2 263
Differenz zwischen dem erwarteten und tatsächlichen Ertrag aus dem Planvermögen	4	13	367	23	120
Versicherungsmathematische Anpassungen der Leistungsverpflichtungen	586	144	-869	-1 401	-695

Die durchschnittlich gewichtete Aufteilung des Planvermögens per 31. Dezember 2007 und 2006 von Pensionsplänen mit Fondsabdeckung nach Anlagekategorien ist im Folgenden dargestellt:

	Pensionspläne		
	Langfristiges Ziel %	2007 %	2006 %
Aktien	15–40	42	30
Anleihen	45–70	39	54
Immobilien	0–15	9	8
Flüssige Mittel und übrige Finanzanlagen	0–15	10	8
Total		100	100

Bei Pensionsplänen erfolgt die Zuteilung zu den Anlagekategorien mit dem strategischen Ziel, einen zusammen mit den bezahlten Beiträgen ausreichenden Ertrag zu erwirtschaften, 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 festgelegten Zielen abweichen. Die Annahmen zum erwarteten Ertrag werden periodisch überprüft und basieren auf dem strategischen Mix der Vermögenswerte der einzelnen Pläne. Bei der Schätzung des erwarteten Ertrags werden der risikofreie Zinssatz und die Risikoprämien der von den einzelnen Pensionsplänen gehaltenen Vermögenswerte berücksichtigt.

Die von Novartis für Pensionspläne und Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden zukünftig erwarteten Zahlungen stellten sich per 31. Dezember 2007 wie folgt dar:

	Pensionspläne Mio. USD	Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden Mio. USD
Beiträge des Novartis Konzerns		
2008 (geschätzt)	113	44
Geschätzte zukünftige Leistungen		
2008	1 039	44
2009	1 062	45
2010	1 057	46
2011	1 075	47
2012	1 091	48
2013–2017	5 485	259

Die angenommenen Kostentrends für die Gesundheitsvorsorge nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses betragen:

Angenommener Trend der Gesundheitskosten	2007	2006
Wachstumsrate der Gesundheitskosten für das kommende Jahr	8,0%	9,0%
Wachstumsrate, auf welche sich der Gesundheitskostentrend reduziert	4,8%	4,8%
Jahr, in welchem der Kostentrend stabil wird	2012	2012

Eine Veränderung des angenommenen Kostentrends der Gesundheitsvorsorge um einen Prozentpunkt hätte im Jahr 2007 folgende Auswirkungen gehabt:

	Erhöhung um 1% Mio. USD	Rückgang um 1% Mio. USD
Auswirkungen auf die Gesamtsumme des Dienstzeit- und Zinsaufwands	14	-12
Auswirkungen auf die Leistungsverpflichtungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses	93	-78

Am 31. Dezember 2007 besaßen die Vorsorgeeinrichtungen 21,6 Millionen Aktien der Novartis AG mit einem Marktwert von USD 1,2 Milliarden (2006: 21,6 Millionen Aktien mit einem Marktwert von USD 1,2 Milliarden). Diese Vorsorgeeinrichtungen verkauften 2007 und 2006 keine Aktien der Novartis AG. Auf die Aktien der Novartis AG, die als ausgesondertes Planvermögen gehalten werden, erhielten die Vorsorgeeinrichtungen im Jahr 2007 Dividenden in Höhe von USD 26 Millionen (2006: USD 20 Millionen).

Beitragsorientierte Vorsorgepläne

In einigen Konzerngesellschaften kommen die Mitarbeitenden in den Genuss von beitragsorientierten und anderen langfristigen Leistungen. Die Verpflichtungen aus diesen Leistungen sind in den langfristigen Verbindlichkeiten unter übrige Vorsorgeleistungen und aufgeschobene Leistungen an Mitarbeitende per 31. Dezember 2007 mit einem Betrag von USD 386 Millionen (2006: USD 343 Millionen) erfasst. Der Aufwand für diese Leistungen betrug 2007 USD 141 Millionen (2006: USD 123 Millionen).

27. Aktienbasierte Mitarbeiterbeteiligungspläne

Die aktienbasierten Beteiligungsprogramme für Mitarbeitende und Führungskräfte können in den Novartis Aktienplan „Select“ und andere aktienbasierte Pläne (die „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 erfasst worden ist. Wie in den Übergangsvorschriften des relevanten Rechnungslegungsstandards vorgesehen, wurden vor dem 7. November 2002 gewährte Ansprüche nicht der Erfolgsrechnung belastet. Der Aufwand aus fortzuführenden Geschäftsbereichen für alle Pläne zur aktienbasierten Vergütung von Novartis belief sich 2007 auf USD 689 Millionen (2006: USD 640 Millionen), was zu einer Verbindlichkeit in Höhe von USD 153 Millionen (2006: USD 154 Millionen) führte. Insgesamt wurden 2007 USD 124 Millionen (2006: USD 100 Millionen) in bar zur Begleichung der Ansprüche ausgezahlt. Per 31. Dezember 2007 belief sich der nicht erfasste Aufwand für aktienbasierte Vergütungen, die sich in der Erdienungsphase befinden und

im Rahmen der Pläne gewährt wurden, auf insgesamt USD 551 Millionen. Dieser Aufwand wird voraussichtlich über einen gewichteten durchschnittlichen Zeitraum von 1,80 Jahren erfasst werden. Die korrespondierende, über die Erfolgsrechnung erfasste Steuergutschrift belief sich auf USD 186 Millionen (2006: USD 169 Millionen). Überdies erfasste Novartis im Zusammenhang mit ihrer Mehrheitsbeteiligung an der in den USA börsennotierten Konzerngesellschaft Idenix Pharmaceuticals Inc. einen zusätzlichen Aufwand für aktienbasierte Vergütungen in Höhe von USD 9 Millionen (2006: USD 9 Millionen). Den Teilnehmenden an den Novartis Aktienplänen aus aufgegebenen Geschäftsbereichen wurden 73 002 Aktien (2006: 97 388 Aktien) und 320 495 Optionen (2006: 325 303 Optionen) gewährt. Der im Jahr 2007 der Erfolgsrechnung belastete Aufwand aus aufgegebenen Geschäftsbereichen betrug USD 22 Millionen (2006: USD 13 Millionen).

27. Aktienbasierte Mitarbeiterbeteiligungspläne (Fortsetzung)

Novartis Aktienplan „Select“

Im Rahmen dieses Plans werden jährlich Leistungsprämien entrichtet, die von der Leistungsbeurteilung des Mitarbeitenden am Jahresende sowie von der Performance des Konzerns bzw. der Geschäftsbereiche abhängen. Unterschreitet ein Mitarbeitender in seiner Leistungsbeurteilung gewisse Mindestvorgaben, entfällt die Prämie.

Die Teilnehmenden an diesem Plan haben vor dem im Voraus festgelegten Zuteilungstag die Wahl, den Gegenwert der zugeteilten Leistungsprämie in Form von Aktien, Aktienoptionen oder einer Kombination beider Möglichkeiten zu erhalten. Die Optionen sind handelbar, weisen eine Ausübungsfrist von zehn Jahren sowie ein Bezugsverhältnis von 1:1 (eine Aktie pro Option) auf. Der Ausübungspreis entspricht dem Marktpreis der zugrunde liegenden Aktie zum Zeitpunkt der Zuteilung.

Entscheiden sich Mitarbeitende in Nordamerika dazu, den „Select“-Prämienbetrag (oder einen Teil davon) in Form von handelbaren Aktienoptionen auf American Depositary Shares zu beziehen, wird die Zahl der Aktienoptionen mittels Division des betreffenden „Select“-Prämienbetrags durch einen Wert ermittelt, der 95% des IFRS-Werts der Optionen auf American Depositary Shares entspricht. Für Mitarbeitende in anderen Ländern entspricht der Divisor 90% des IFRS-Werts der Optionen auf Novartis Aktien.

In der Schweiz beträgt die Sperrfrist für die Aktien und handelbaren Aktienoptionen zwei Jahre, in den anderen Ländern drei Jahre. Dementsprechend verfallen die Aktien oder Optionen, für welche die Sperrfrist noch nicht abgelaufen ist, wenn ein Teilnehmender Novartis verlässt. Das Compensation Committee kann Ausnahmen (beispielsweise bei Reorganisationen oder Veräusserungen) beschliessen.

Den Mitarbeitenden aus fortzuführenden Geschäftsbereichen, die am „Select“-Plan von Novartis teilnahmen, wurden im Rahmen des „Select“-Plans ausserhalb Nordamerikas 1 062 684 Aktien (2006: 1 164 061 Aktien) und im Rahmen des „Select“-Plans Nordamerika 1 685 533 ADS (2006: 2 047 530 ADS) zugeteilt.

„Select“-Plan ausserhalb Nordamerikas

Mitglieder des Verwaltungsrats (bis Ende 2002), Führungskräfte sowie ausgewählte Mitarbeitende der zum Konzern gehörenden Gesellschaften (gesamthaft die „Teilnehmenden“) können aktienbasierte Leistungsprämien erhalten. Diese werden den Teilnehmenden sowohl im Sinne einer Anerkennung für bisherige Leistungen als auch eines Anreizes für zukünftige Leistungsbeiträge zugeteilt. Sie erlauben den Teilnehmenden, von dem im Zeitverlauf steigenden Aktienkurs zu profitieren, und bieten einen Anreiz, die Rentabilität und den Unternehmenserfolg des Konzerns langfristig zu erhöhen. Die Optionen sind handelbar und können deshalb entweder zum Erwerb der zugrunde liegenden Novartis Aktien genutzt oder an einen Market-Maker verkauft werden. 2004 wurde die Sperrfrist für den Aktienoptionsplan von Novartis in den meisten Ländern von zwei auf drei Jahre erhöht. Aufgrund einer möglichen neuen Gesetzgebung wurde beschlossen, die dreijährige Sperrfrist in der Schweiz nicht einzuführen. Derzeit ist davon auszugehen, dass die neue gesetzliche Regelung frühestens 2009 in Kraft tritt und zu diesem Zeitpunkt die Sperrfrist möglicherweise erneut geprüft wird.

Die folgende Tabelle zeigt die Annahmen, auf denen die Bewertung der in der Berichtsperiode gewährten Aktienoptionen basiert:

	„Select“-Plan ausserhalb Nordamerikas 2007	„Select“-Plan ausserhalb Nordamerikas 2006
Bewertungsdatum	5. Februar 2007	6. Februar 2006
Verfallsdatum	3. Februar 2017	5. Februar 2016
Schlusskurs der Aktie am Gewährungstag	CHF 72,85	CHF 71,30
Ausübungspreis	CHF 72,85	CHF 71,30
Volatilität	14,75%	16%
Erwarteter Dividendenertrag	2,55%	2,05%
Zinssatz	2,84%	2,50%
Marktwert der Optionen am Gewährungstag	CHF 12,45	CHF 13,91

Der im Jahr 2007 in der Erfolgsrechnung erfasste Aufwand betrug USD 137 Millionen (2006: USD 108 Millionen).

Die nachfolgend aufgeführten gewichteten durchschnittlichen Preise der gewährten, verkauften und verfallenen Optionen werden zu den historischen Kursen von Schweizer Franken in US-Dollar umgerechnet. Die Jahresendpreise werden anhand der jeweiligen Jahresendkurse umgerechnet.

	2007		2006	
	Optionen (Millionen)	Gewichteter durchschnittl. Ausübungs- preis (USD)	Optionen (Millionen)	Gewichteter durchschnittl. Ausübungs- preis (USD)
Optionen ausstehend am 1. Januar	16,9	46,6	16,3	43,6
Gewährt	7,4	58,4	4,4	54,0
Verkauft	-3,3	44,4	-3,4	41,6
Verfallen	-0,6	56,9	-0,4	50,1
Ausstehend am 31. Dezember	20,4	51,0	16,9	46,6
Ausübbar am 31. Dezember	9,3	44,0	5,9	40,2
Gewichteter Durchschnitt des Marktwertes der während des Jahres gewährten Optionen (USD)	5,5		9,7	

Seit 2004 wurden alle Optionen zu einem dem Aktienkurs des Konzerns am Gewährungstag entsprechenden Ausübungspreis gewährt. Zwischen 2000 und 2003 lag der Ausübungspreis über dem Aktienkurs am Gewährungstag. Der gewichtete durchschnittliche Ausübungspreis während des Verkaufs der Optionen im Jahre 2007 betrug USD 44,4, was zur Realisierung eines inneren Wertes in Gesamthöhe von rund USD 32 Millionen führte. Die gewichtete durchschnittlich verbleibende Vertragslaufzeit für am Ende der Berichtsperiode ausstehende Optionen betrug 7,2 Jahre, für ausübbar Optionen 5,5 Jahre. Die ausstehenden Optionen hatten zusammen einen inneren Wert in Höhe von USD 45 Millionen, die ausübbar einen Wert von ebenfalls USD 45 Millionen.

Die folgende Tabelle fasst Informationen über die am 31. Dezember 2007 ausstehenden Optionen zusammen:

Bandbreite Ausübungspreise (USD)	Ausstehende Optionen			Ausübbar Optionen	
	Anzahl ausstehender Optionen (Millionen)	Durchschnittliche Restlaufzeit (Jahre)	Gewichteter durchschnittl. Ausübungspreis (USD)	Anzahl ausübbarer Optionen (Millionen)	Gewichteter durchschnittl. Ausübungspreis (USD)
30–34	1,5	3,8	34,6	1,5	34,6
35–39	0,9	3,1	36,9	0,9	36,9
40–44	0,4	2,2	42,7	0,4	42,7
45–49	6,5	6,4	47,3	6,5	47,3
50–54	4,0	8,1	54,0		
55–59	7,1	9,1	58,4		
Total	20,4	7,2	51,0	9,3	44,0

„Select“-Plan Nordamerika

Unter dem Plan, der den früheren US Management ADS Appreciation Rights Plan für Mitglieder der Geschäftsleitung in den USA ersetzt, werden den in Nordamerika ansässigen Verwaltungsratsmitgliedern (bis Ende 2002), Führungskräften sowie weiteren ausgewählten Mitarbeitenden aktienbasierte Vergütungen gewährt. Die Bedingungen des „Select“-Plans Nordamerika entsprechen im Wesentlichen jenen des „Select“-Plans ausserhalb Nordamerikas. Seit 2004 sind die im Rahmen des Plans gewährten ADS-Optionen handelbar und können deshalb zum Erwerb von Novartis ADS genutzt oder an einen Market-Maker verkauft werden.

Die folgende Tabelle zeigt die Annahmen, auf denen die Bewertung der in der Berichtsperiode gewährten Aktienoptionen basiert:

	„Select“-Plan Nordamerika 2007	„Select“-Plan Nordamerika 2006
Bewertungsdatum	5. Februar 2007	6. Februar 2006
Verfallsdatum	3. Februar 2017	5. Februar 2016
Schlusskurs der ADS am Gewährungstag	USD 58,38	USD 54,70
Ausübungspreis	USD 58,38	USD 54,70
Volatilität	14,25%	15%
Erwarteter Dividendenertrag	2,90%	2,05%
Zinssatz	5,23%	5,0%
Marktwert der Optionen am Gewährungstag	USD 14,11	USD 15,67

Der im Jahr 2007 der Erfolgsrechnung aus fortzuführenden Geschäftsbereichen belastete Aufwand betrug USD 231 Millionen (2006: USD 205 Millionen).

Unter dem früheren US Management ADS Appreciation Rights Plan waren die Mitarbeitenden in den USA zu einer Kompensation in bar berechtigt, die der Wertsteigerung der Novartis ADS gegenüber dem Marktpreis der ADS am Tag der Gewährung entsprach.

Der in der Erfolgsrechnung im Jahr 2007 erfasste Ertrag für den US Management ADS Appreciation Rights Plan betrug USD 6 Millionen. 2006 hatte Novartis einen Aufwand in Höhe von USD 13 Millionen erfasst.

Vergleich fairer Wert	2007		2006	
	ADS-Optionen (Millionen)	Gewichteter durchschnittl. Ausübungspreis (USD)	ADS-Optionen (Millionen)	Gewichteter durchschnittl. Ausübungspreis (USD)
Optionen ausstehend am 1. Januar	37,8	44,7	41,9	41,2
Gewährt	12,5	58,4	7,7	54,7
Verkauft oder ausgeübt	-5,6	41,5	-10,1	37,0
Verfallen	-1,8	53,8	-1,7	48,0
Ausstehend am 31. Dezember	42,9	48,7	37,8	44,7
Ausübbar am 31. Dezember	16,9	40,6	16,0	38,0
Gewichteter Durchschnitt des fairen Werts der während des Jahres gewährten Optionen (USD)	9,7		15,6	

Sämtliche ADS-Optionen wurden zu einem Ausübungspreis, der dem Marktpreis der ADS am Gewährungstag entsprach, ausgegeben. Der gewichtete durchschnittliche Ausübungspreis im Zeitraum der Ausübung der Optionen während des Jahres 2007 betrug USD 41,5, was zur Realisierung eines inneren Wertes in Gesamthöhe von rund USD 86 Millionen führte. Die Teilnehmenden zahlten insgesamt USD 232 Millionen als Ausübungspreis. Der aus der Ausübung der ADS-Optionen resultierende Steuervorteil betrug USD 80,1 Millionen. Die gewichtete durchschnittlich verbleibende Vertragslaufzeit für am Ende der Berichtsperiode ausstehende Optionen betrug 7,0 Jahre, für ausübbar Optionen 5,0 Jahre. Die ausstehenden Optionen hatten zusammen einen inneren Wert in Höhe von USD 290 Millionen, die ausübbar einen Wert von USD 239 Millionen.

Die folgende Tabelle fasst Informationen über die am 31. Dezember 2007 ausstehenden ADS-Optionen zusammen:

Bandbreite Ausübungspreise (USD)	Ausstehende ADS-Optionen			Ausübbar ADS-Optionen	
	Anzahl ausstehender Optionen (Millionen)	Durchschnittl. Restlaufzeit (Jahre)	Gewichteter durchschnittl. Ausübungspreis (USD)	Anzahl ausübbarer Optionen (Millionen)	Gewichteter durchschnittl. Ausübungspreis (USD)
35–39	10,4	4,9	36,7	10,4	36,7
40–44	2,0	3,2	42,0	2,0	42,0
45–49	12,0	6,1	47,2	4,2	46,3
50–54	6,8	8,1	54,7	0,2	54,7
55–59	11,7	9,0	58,4	0,1	58,4
Total	42,9	7,0	48,7	16,9	40,6

Andere langfristige Anreizpläne

Langfristiger Performance-Plan

Im Rahmen dieses Plans wird die Leistung von Führungsverantwortlichen honoriert, die Schlüsselpositionen innehaben und für den langfristigen Erfolg von Novartis entscheidend sind. Die Leistung wird anhand der Ziele zur ökonomischen Wertsteigerung (Economic Value Added, EVA, wie im Novartis Accounting Manual definiert) gemessen. Die Gewährung von Leistungsprämien hängt von der Gesamtleistung des Konzerns über einen Zeitraum von drei Jahren ab.

Wenn die realisierte Performance des Konzerns während des Beurteilungszeitraums hinter den im Voraus festgelegten Zielen zurückbleibt oder der Planteilnehmende das Unternehmen während dieser Zeit verlässt, entfällt in der Regel die Aktienzuteilung, es sei denn, der

27. Aktienbasierte Mitarbeiterbeteiligungspläne (Fortsetzung)

Planteilnehmende scheidet wegen Pensionierung, Invalidität oder Todes aus dem Unternehmen aus.

Im Jahr 2005 hat das Compensation Committee den langfristigen Performance-Plan überarbeitet. Als entscheidendes Kriterium für die Zuteilung von Aktien gilt nun die Gesamtleistung des Konzerns (Konzern-EVA), und nicht die Performance einer spezifischen Division oder Geschäftseinheit. Ausserdem erstreckt sich der Beurteilungszeitraum seitdem über drei Jahre. Im Rahmen des überarbeiteten Plans erfolgt die erste Aktienzuteilung (falls tatsächlich eine vorgenommen wird) im Januar 2009 für den Beurteilungszeitraum von 2006 bis 2008. Für den am 31. Dezember 2007 beendeten Beurteilungszeitraum wurden rund 125 wichtigen Führungskräften Aktien zugeteilt.

Der im Jahr 2007 der Erfolgsrechnung aus fortzuführenden Geschäftsbereichen belastete Aufwand betrug USD 37 Millionen (2006: USD 25 Millionen). Im Jahr 2007 erhielten Führungskräfte insgesamt 539 762 Aktien (2006: 503 630 Aktien).

Aktiensparplan (Leveraged Share Savings Program)

Mitarbeitende aus gewissen Ländern sowie bestimmte Führungskräfte weltweit werden ermutigt, sich ihre Bonusprämien statt in bar vollständig oder teilweise in Form von Novartis Aktien auszahlen zu lassen. Zu diesem Zweck unterhält Novartis verschiedene Aktiensparpläne (Leveraged Share Savings Programs), in deren Rahmen den Teilnehmenden nach Ablauf einer Sperrfrist zusätzliche Aktien gewährt werden. Mitarbeitende können in einem Jahr nur an einem dieser Pläne teilnehmen.

- Aktien des schweizerischen Aktiensparplans „Employee Share Ownership Plan“ (ESOP), der rund 11 000 Mitarbeitenden in der Schweiz offen steht, unterliegen einer dreijährigen Sperrfrist, nach deren Ablauf für je zwei Aktien eine zusätzliche Aktie zugeteilt wird. Rund 5 800 Mitarbeitende entschieden sich, im Rahmen der für das Jahr 2006 gezahlten Bonusprämien an diesem Plan teilzunehmen.
- In Grossbritannien können Mitarbeitende bis zu einer Obergrenze von GBP 125 5% ihres monatlichen Gehalts in Aktien investieren und erhalten unter Umständen die Möglichkeit, einen Teil oder ihren gesamten Nettobonus in Aktien zu investieren. Für zwei in den Plan investierte Aktien wird sofort eine zusätzliche gewährt, die einer dreijährigen Sperrfrist unterliegt.
- Weltweit wurde rund 25 Führungskräften die Möglichkeit geboten, im Rahmen der Honorierung ihrer Leistungen für das Jahr 2006 an einem fünfjährigen Aktiensparplan teilzunehmen. Die Aktien sind für einen Zeitraum von fünf Jahren in diesen Plan investiert. Am Ende des Anlagezeitraums gewährt Novartis für jede in den Plan investierte Aktie eine zusätzliche Aktie.

Wenn ein Mitarbeitender das Unternehmen vor Ende der Sperrfrist verlässt, werden in der Regel keine zusätzlichen Aktien zugeteilt, es sei denn, der Planteilnehmende scheidet wegen Pensionierung, Invalidität oder Todes aus dem Unternehmen aus.

Der im Jahr 2007 der Erfolgsrechnung aus fortzuführenden Geschäftsbereichen belastete Aufwand betrug USD 270 Millionen (2006: USD 271 Millionen). Während des Jahres 2007 wurden den Mitarbeitenden 4 726 256 Aktien (2006: 3 527 635 Aktien) gewährt.

Spezielle Aktienzuteilungen

Neben den oben beschriebenen Vergütungskomponenten können ausgewählte Mitarbeitende des Konzerns zusätzlich Leistungsprämien in Form gesperrter oder nicht gesperrter Aktien erhalten. Diese Sonderzuteilungen beruhen auf Ermessensentscheidungen und bieten die Flexibilität, aussergewöhnliche Leistungen zu belohnen und wichtige Leistungsträger an das Unternehmen zu binden. Die gesperrten Aktien unterliegen im Allgemeinen einer Sperrfrist von fünf Jahren. Verlässt ein Teilnehmender Novartis freiwillig (und zwar nicht aufgrund von Pensionierung, Invalidität oder Tod), verfallen in der Regel alle gesperrten Aktien. Im Jahr 2007 wurden rund 360 Führungskräften auf verschiedenen Ebenen des Unternehmens gesperrte Aktien zugeteilt. Der im Jahr 2007 in der Erfolgsrechnung aus fortzuführenden Geschäftsbereichen erfasste Aufwand betrug USD 20 Millionen (2006: USD 18 Millionen). Im Geschäftsjahr 2007 wurden Führungskräften und ausgewählten Mitarbeitenden 1 068 910 Aktien (2006: 830 856 Aktien) gewährt.

Zusammenfassung der Entwicklung der in der Erdienungsphase befindlichen Aktien

Die folgende Tabelle spiegelt die Entwicklung der Anzahl der in der Erdienungsphase befindlichen Aktien für alle oben erwähnten Pläne wider:

	Anzahl Aktien Mio. 2007	Anzahl Aktien Mio. 2006	Marktwert in Mio. USD 2007	Marktwert in Mio. USD 2006
Aktien in Erdienung per 1. Januar	13,9	12,4	750,7	616,7
Gewährt	9,1	8,0	525,9	453,9
Erdient	-7,5	-5,9	-373,5	-289,1
Verfallen	-0,9	-0,6	-54,2	-30,8
Aktien in Erdienung per 31. Dezember	14,6	13,9	848,9	750,7

Idenix Pharmaceuticals Inc.

Idenix Pharmaceuticals Inc. (Idenix), eine Konzerngesellschaft, an der Novartis eine Mehrheitsbeteiligung hält, erfasst für die Zuteilung von Aktienoptionen an Personen in- und ausserhalb des Unternehmens einen Entlohnungsaufwand. In den neun Monaten per 30. September 2007 bzw. in dem am 31. Dezember 2006 beendeten Geschäftsjahr gewährte Idenix 1 483 506 bzw. 1 373 187 Aktienoptionen. Der gewichtete Durchschnitt des fairen Wertes der während der neun Monate bis zum 30. September 2007 bzw. während des Jahres bis zum 31. Dezember 2006 ausgegebenen Optionen belief sich auf USD 3,88 bzw. USD 8,38. Der innere Wert der während der neun Monate per 30. September 2007 ausgeübten Optionen betrug insgesamt USD 710 000. Der innere Wert errechnet sich aus der Differenz zwischen dem Marktwert und dem Ausübungspreis der Aktien am Tag der Ausübung. Die per 30. September 2007 ausstehenden Aktienoptionen hatten zusammen einen inneren Wert in Höhe von USD 456 000, die zum selben Datum ausübaren Aktienoptionen einen inneren Wert in Höhe von insgesamt USD 455 000.

Die folgende Tabelle gibt Aufschluss über den Aufwand von Idenix für aktienbasierte Vergütungen:

	Für die am 30. September 2007 endenden neun Monate Mio. USD	Für das am 31. Dezember 2006 endende Geschäftsjahr Mio. USD
Total aktienbasierte Vergütungen	7	9

Die für die Black-Scholes-Methode verwendeten Annahmen lauten wie folgt:

	Für die am 30. September 2007 endenden neun Monate	Für das am 31. Dezember 2006 endende Geschäftsjahr
Erwarteter Dividendenertrag	0%	0%
Risikofreier Zinssatz	4,77%	4,78%
Erwartete Ausübungsfrist der Option (in Jahren)	5,05	5,0
Erwartete Volatilität	56,9%	63%

Da Idenix auf ihren Stammaktien keine Dividenden ausbezahlt, wurde ein Dividendenenertrag von null angenommen. Dem risikofreien Zinssatz liegt die Rendite von US-amerikanischen Staatsanleihen mit einer der erwarteten Laufzeit der Option entsprechenden Laufzeit zugrunde. Der erwartete Ausübungszeitraum und die erwartete Volatilität wurden auf Grundlage der erwarteten Ausübungszeiträume und der erwarteten Volatilität von Biotechnologieunternehmen ähnlicher Grösse sowie der erwarteten Optionsausübungszeiträume und der erwarteten Volatilität der Idenix-Aktien ermittelt.

Der in der konsolidierten Erfolgsrechnung erfasste Aufwand für aktienbasierte Vergütungen beinhaltet Optionen, die voraussichtlich ausübbar werden, nicht jedoch diejenigen, die voraussichtlich verfallen werden. Die Verfallsrate wird zum Zeitpunkt der Zuteilung geschätzt und gegebenenfalls in späteren Perioden, wenn die Optionen ausübbar werden, berichtigt, falls die tatsächliche Zahl der verfallenen Optionen von der geschätzten Zahl abweicht. Da nahezu alle zuteilten Aktienoptionen von Idenix in Monatsabständen ausübbar werden, sind die tatsächlich verfallenen Optionen im Aufwand für aktienbasierte Vergütungen berücksichtigt.

28. Nahe stehende Unternehmen und Personen

Roche/Genentech

Novartis hat zwei Vereinbarungen mit Genentech, Inc., USA, einer Tochtergesellschaft der Roche Holdings AG (Roche), die wiederum unter Anwendung der Kapitalzurechnungsmethode indirekt in der Bilanz von Novartis erfasst ist, da Novartis 33,3% der ausstehenden stimmberechtigten Aktien von Roche hält.

Novartis Ophthalmics, Teil der Novartis Pharmaceuticals Division, hat die exklusiven Rechte für die Forschung und Entwicklung sowie Vermarktung von *Lucentis*, einem Medikament für Augenerkrankungen, ausserhalb der USA einlizenziert. Als Teil dieser Vereinbarung hat Novartis an Genentech eine anfängliche Meilensteinzahlung und Vergütungen sowie zusätzliche Zahlungen für das Erreichen bestimmter Meilensteine in der klinischen Entwicklung und bei der Zulassung des Produkts geleistet. Novartis zahlt zudem Lizenzgebühren auf den Nettoumsatz der *Lucentis*-Produkte ausserhalb der USA. Für *Lucentis* weist Novartis einen Umsatz in Höhe von USD 393 Millionen aus (2006: USD 19 Millionen).

Im Februar 2004 beschlossen Novartis Pharma AG, Genentech, Inc., und Tanox, Inc., eine Zusammenarbeit zur Steuerung der Entwicklung und Vermarktung bestimmter anti-IgE-Antikörper, darunter *Xolair* und TNX-901. Im Einklang mit dieser Vereinbarung entwickelten die drei Parteien *Xolair* in den USA gemeinsam. Am 2. August 2007 schloss Genentech Inc. die Übernahme von Tanox Inc. ab und erwarb damit alle Rechte und Verpflichtungen des Unternehmens. Die von Novartis gehaltenen Tanox-Aktien wurden an Genentech verkauft, woraus ein Gewinn in Höhe von USD 117 Millionen resultierte. Novartis und Genentech vermarkten *Xolair* in den USA gemeinsam, wobei Genentech alle Umsätze erfasst.

Novartis übernimmt die Vermarktung und erfasst die Umsätze sowie die damit verbundenen Kosten in Europa und die Co-Promotionskosten in den USA. Genentech und Novartis teilen sich die Gewinne in den USA, Europa und einigen ostasiatischen Ländern gemäss einer vereinbarten Aufschlüsselung prozentual auf.

Aus den beiden beschriebenen Vereinbarungen erfolgte netto ein Mittelzufluss in Höhe von USD 4 Millionen im Jahr 2007 (2006: USD 116 Millionen) an Novartis. Novartis erfasste für *Xolair* einen Gesamtumsatz in Höhe von USD 140 Millionen (2006: USD 102 Millionen). Darin enthalten sind die Verkäufe an Genentech für den US-amerikanischen Markt.

28. Nahe stehende Unternehmen und Personen (Fortsetzung)

Vergütung von Geschäftsleitung und Verwaltungsrat

2007 zählte der Konzern 11 (2006: 8) Mitglieder des Executive Committee, einschliesslich derjenigen, die in den Ruhestand traten oder ihr Arbeitsverhältnis beendeten.

Die gesamte Vergütung der Geschäftsleitung und der 10 (2006: 11) nicht geschäftsführenden Verwaltungsräte unter Anwendung der Regeln des IFRS 2 für die Bilanzierung von aktienbasierten Vergütungen stellt sich wie folgt dar:

	Geschäftsleitung		Nicht geschäftsführende Verwaltungsräte		Total	
	2007 Mio. USD	2006 Mio. USD	2007 Mio. USD	2006 Mio. USD	2007 Mio. USD	2006 Mio. USD
Kurzfristige Leistungen	12,6	10,0	4,8	5,2	17,4	15,2
Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses	6,3	6,0			6,3	6,0
Leistungen aus Anlass der Beendigung des Arbeitsverhältnisses	1,3				1,3	
Aktienbasierte Vergütung ¹	75,7	64,3			75,7	64,3
Total	95,9	80,3	4,8	5,2	100,7	85,5

¹ Wäre die Übergangsvorschrift des IFRS 2, ausschliesslich nach dem 7. November 2002 gewährte aktienbasierte Vergütungen für die Berechnung der aktienbasierten Vergütung zu verwenden, nicht angewendet worden, wäre der Betrag um USD 0,2 Millionen (2006: USD 1,5 Millionen) höher ausgefallen.

Die jährliche Leistungsprämie, die vollständig in der aktienbasierten Vergütung enthalten ist, wird im Januar des auf die Berichtsperiode folgenden Jahres gewährt.

29. Verpflichtungen und Eventualverbindlichkeiten

Verpflichtungen aus Leasingverträgen

	2007 Mio. USD
Verpflichtungen aus Mietverträgen (operatives Leasing) mit fester Laufzeit, Stand 31. Dezember:	
2008	301
2009	232
2010	164
2011	108
2012	93
später	301
Total	1 199
Aufwand im laufenden Jahr	350

Verpflichtungen im Bereich Forschung und Entwicklung

Der Konzern hat mit verschiedenen Institutionen langfristige Vereinbarungen zur Finanzierung von Forschungsprojekten abgeschlossen, die allfällige Meilensteinzahlungen und sonstige Zahlungen von Novartis beinhalten, welche unter Umständen aktiviert werden. Per 31. Dezember 2007 stellten sich die im Rahmen dieser Vereinbarungen übernommenen Zahlungsverpflichtungen wie folgt dar:

	Unbedingte Verpflichtungen 2007 Mio. USD	An Meilensteine gebundene Zahlungen 2007 Mio. USD	Total 2007 Mio. USD
2008	19	303	322
2009	13	519	532
2010	13	379	392
2011	9	569	578
2012	5	704	709
später	3	704	707
Total	62	3 178	3 240

Andere Verpflichtungen

Der Novartis Konzern ist verschiedene Verpflichtungen zum Erwerb von Dienstleistungen, Waren und Einrichtungen im Rahmen der ordentlichen Geschäftstätigkeit eingegangen. Diese Verpflichtungen werden in der Regel zu den jeweils aktuellen Marktpreisen eingegangen und spiegeln die ordentliche Geschäftstätigkeit wider.

Eventualverbindlichkeiten

Die Konzerngesellschaften haben die Gesetze und Bestimmungen in den Ländern, in denen sie tätig sind, zu befolgen.

Die potenziellen Umweltverpflichtungen des Konzerns beruhen auf Risikoeinschätzungen aufgrund von Untersuchungen auf verschiedenen Arealen, welche der Konzern im Hinblick auf Umweltrisiken als gefährdet erachtet. Die künftigen Aufwendungen des Konzerns für Umweltsanierungen unterliegen einigen Ungewissheiten. Unsicherheiten

bestehen unter anderem in Bezug auf die Sanierungsmethode, das Ausmass der Sanierung, den dem Konzern zugeschriebenen Anteil am zu sanierenden Material im Verhältnis zu anderen Parteien sowie die Finanzkraft anderer potenziell verantwortlicher Parteien.

Einige Konzerngesellschaften sind derzeit im Rahmen ihrer normalen Geschäftstätigkeit in administrative Verfahren, Rechtsstreitigkeiten und Untersuchungen involviert. Die Rechtsstreitigkeiten beinhalten bestimmte Rechtsverfahren und Produkthaftungsansprüche. Für wahrscheinliche Aufwendungen wurden nach Auffassung der Geschäftsleitung angemessene Rückstellungen vorgenommen. Diese Einschätzungen unterliegen jedoch einer gewissen Unsicherheit. In Erläuterung 19 werden diese Aspekte im Detail dargestellt.

Die Geschäftsleitung rechnet nicht damit, dass der Ausgang dieser Verfahren einen wesentlichen Einfluss auf die finanzielle Position des Konzerns haben wird, er könnte jedoch materielle Auswirkungen auf das operative Ergebnis oder den Geldfluss einer bestimmten Periode haben.

30. Wichtigste Kurse für die Währungsumrechnung

			2007 USD	2006 USD
Stichtagskurse für die konsolidierten Bilanzen:	1	CHF	0,881	0,819
	1	EUR	1,465	1,317
	1	GBP	1,996	1,965
	100	JPY	0,884	0,841

			2007 USD	2006 USD
Jahresdurchschnittskurse für die konsolidierten Erfolgsrechnungen und konsolidierten Geldflussrechnungen:	1	CHF	0,834	0,798
	1	EUR	1,371	1,256
	1	GBP	2,002	1,842
	100	JPY	0,850	0,860

31. Ereignisse nach dem Bilanzstichtag (31. Dezember 2007)

Der Verwaltungsrat der Novartis AG hat die vorliegende Novartis Konzernrechnung am 16. Januar 2008 genehmigt. Am 10. Januar 2008 schlug der Verwaltungsrat der Generalversammlung eine Dividende in Höhe von CHF 1,60 pro Aktie zur Genehmigung vor. Wenn der Antrag angenommen wird, beläuft sich der Dividendengesamtbetrag auf rund USD 3,2 Milliarden.

32. Wichtigste Konzern- und assoziierte Gesellschaften sowie Joint Ventures Stand 31. Dezember 2007

	Einbezahltes Kapital ¹	Beteiligung in %	Aktivitäten		Einbezahltes Kapital ¹	Beteiligung in %	Aktivitäten
Ägypten							
Novartis Pharma S.A.E., Kairo	EGP 33,8 Mio.	99	▼				
Novartis Egypt (Healthcare) S.A.E., Kairo	EGP 250 000	96	◆				
Argentinien							
Novartis Argentina S.A., Buenos Aires	ARS 61,3 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. 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 Biociências S.A., São Paulo	BRL 255,8 Mio.	100	◆▼				
Sandoz do Brasil Indústria Farmacêutica Ltda., Cambé	BRL 189,9 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 132,1 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 14,0 Mio.	100	◆				
Sandoz A/S, Odense	DKK 8,0 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	▼				
Jenahexal Pharma GmbH, Jena	EUR 260 000	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 42,0 Mio.	100	◆▼				
1 A Pharma GmbH, Oberhaching	EUR 26 000	100	◆				
Novartis Vaccines and Diagnostics GmbH & Co KG, Marburg	EUR 5,0 Mio.	100	◆▼▲				
Novartis Consumer Health GmbH, München	EUR 14,6 Mio.	100	◆▼▲				
Novartis Tiergesundheit GmbH, München	EUR 256 000	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 4,0 Mio.	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	◆				
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	◆▼				
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, Frimley/Camberley	GBP 100 000	100	◆▼▲				
Vericore Limited, Royston	GBP 2	100	◆▼				
CIBA Vision (UK) Limited., Southampton	GBP 550 000	100	◆				
Novartis Vaccines and Diagnostic Limited, Frimley/Camberley	GBP 100	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	▼				
Chiron Healthcare Ireland Limited, Ringaskiddy, County Cork	EUR 2	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 Vaccines and Diagnostics S.r.l., Siena	EUR 41,5 Mio.	100	◆▼▲				
Novartis Consumer Health S.p.A., Origgio	EUR 2,9 Mio.	100	◆				
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	◆ ▲				
Novartis Animal Health K.K., Tokio	JPY 50,0 Mio.	100	◆ ▲				
Ciba-Geigy Japan Limited, Tokio	JPY 3,8 Mrd.	100	▼				
Sandoz K.K., Tokio	JPY 100,05 Mio.	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 76,8 Mio.	100	◆▼▲				
Novartis Consumer Health Canada Inc., Mississauga, Ontario	CAD 2	100	◆				
CIBA Vision Canada Inc., Mississauga, Ontario	CAD 1	100	◆▼				
Novartis Animal Health Canada Inc., Ontario	CAD 2	100	◆ ▲				
Kolumbien							
Novartis de Colombia S.A., Santa Fe De Bogota	COP 7,9 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.	100	◆				
Mexiko							
Novartis Farmacéutica, S.A. de C.V., Mexiko-Stadt	MXN 205,0 Mio.	100	◆▼				

	Einbezahltes Kapital ¹	Beteiligung in %	Aktivitäten
Neuseeland			
Novartis New Zealand Ltd., Auckland	NZD 820 000	100	◆
Niederlande			
Novartis Netherlands B.V., Arnhem	EUR 1,4 Mio.	100	■
Novartis Pharma B.V., Arnhem	EUR 4,5 Mio.	100	◆
Sandoz B.V., Almere	EUR 907 570	100	◆▼
Novartis Consumer Health B.V., Breda	EUR 23 830	100	◆▼
Norwegen			
Novartis Norge AS, Oslo	NOK 1,5 Mio.	100	◆
Österreich			
Novartis Pharma GmbH, Wien	EUR 1,1 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	◆▼
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	▼
CIBA Vision Puerto Rico, Inc., Cidra	USD 1 000	100	▼
Rumänien			
Sandoz S.R.L., Targu-Mures	RON 19,3 Mio.	100	◆▼
Russische Föderation			
Novartis Pharma ZAO, Moskau	RUR 17,5 Mio.	100	◆
ZAO Lek, Moskau	RUR 20,0 Mio.	100	◆
Novartis Consumer Health LLC, Moskau	RUR 60,0 Mio.	100	◆
ZAO Lek, Moskau	RUR 57,4 Mio.	100	◆
Schweden			
Novartis Sverige Participations AB, Täby/Stockholm	SEK 1,0 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 Forschungsstiftung, Basel	CHF 29,3 Mio.	100	▲
Novartis Stiftung für Kaderausbildung, Basel	CHF 100 000	100	■
Novartis – Mitarbeiterbeteiligungsstiftung, Basel	CHF 100 000	100	■
Roche Holding AG, Basel	CHF 160,0 Mio.	33 ³	■◆▼▲
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 5,0 Mio.	100	◆▲
Sandoz Pharmaceuticals AG, Steinhausen	CHF 100 000	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	▲
CIBA Vision AG, Embrach	CHF 300 000	100	■◆
Singapur			
Novartis Institute for Tropical Diseases Pte Ltd., Singapur	SGD 2 004	100	▲
Ciba Vision Asian Manufacturing and Logistics Pte Ltd., Singapur	SGD 1,04 Mio.	100	▼
Slowenien			
Lek Pharmaceuticals d.d., Ljubljana	EUR 48,4 Mio.	100	■◆▼▲
Sandoz Pharmaceuticals d.d., Ljubljana	EUR 1,461 Mio.	100	◆

	Einbezahltes Kapital ¹	Beteiligung in %	Aktivitäten
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	◆
CIBA Vision, S.A., Barcelona	EUR 1,4 Mio.	100	◆
Südafrika			
Novartis South Africa (Pty) Ltd., Spartan/Johannesburg	ZAR 86,4 Mio.	100	◆▼
Sandoz South Africa (Pty) Ltd., Kempton Park	ZAR 3,0 Mio.	100	◆▼
Südkorea			
Novartis Korea Ltd., Seoul	KRW 24,5 Mrd.	99	◆
Taiwan			
Novartis (Taiwan) Co., Ltd., Taipeh	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	◆
Sandoz s.r.o., Prag	CZK 44,7 Mio.	100	◆
Türkei			
Novartis Saglik, Gıda ve Tarım Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.S., Istanbul	TRY 98,0 Mio.	100	◆▼
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	◆
Sandoz Hungary Limited Liability Company, Budapest	HUF 420,0 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 21 000	100	▲
Novartis Institute for Functional Genomics, Inc., San Diego, CA	USD 1 000	100	▲
Novartis Vaccines and Diagnostics, Inc., Emeryville, CA	USD 3	100	■◆▼▲
Idenix Pharmaceuticals, Inc., Cambridge, MA	USD 56 166	56	▲
Sandoz Inc., Princeton, NJ	USD 25 000	100	◆▼▲
Lek Pharmaceuticals, Inc., Wilson, 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	◆▼▲
CIBA Vision Corporation, Duluth, GA	USD 301,3 Mio.	100	■◆▼▲
Venezuela			
Novartis de Venezuela, S.A., Caracas	VEB 1,4 Mrd.	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.

Beteiligung in Prozent – zwischen mehr als 50% bis zu 100% der Stimmrechte – voll konsolidiert;
– Beteiligung an assoziierter Gesellschaft; zwischen mehr als 20% bis zu 50% der Stimmrechte – Anwendung der Kapitalzurechnungsmethode.

¹ Der Betrag des Aktien-/einbezahlten Kapitals gibt möglicherweise nicht den zu versteuernden Betrag wieder und versteht sich ohne Agio.

² Aktien ohne Nennwert

³ 33% der stimmberechtigten Aktien, aufgrund der nicht stimmberechtigten Aktien sind nur 6,3% des gesamten Reingewinns und Eigenkapitals der Novartis zuzurechnen

Es folgt eine 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.

33. Angaben zur Vergütung der Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungsmitglieder gemäss Schweizer Recht

Die Konzernrechnung wurde im Einklang mit den IFRS erstellt. Die Angaben in dieser Erläuterung 33 entsprechen den Anforderungen des Schweizerischen Obligationenrechts (OR). Sie weichen aufgrund unterschiedlicher Regeln bzgl. der Bewertung und der Aufwandserfassung in wesentlichen Punkten von den Angaben in der Erläuterung 28 ab.

33.1) Vergütung der Mitglieder der Geschäftsleitung

Grundsätze

Die Richtlinien zur Entlohnung, der Performance-Management-Prozess und die Vergütungspläne gelten auch für die Mitglieder der Geschäftsleitung und den Präsidenten und Delegierten des Verwaltungsrats.

Die Höhe der Vergütung beruht auf der Beurteilung der individuellen Leistung der Mitglieder der Geschäftsleitung und der Performance ihres Geschäftsbereichs oder ihrer Funktion. Dabei berücksichtigt das Compensation Committee das Erreichen kurz- und langfristiger Ziele, inklusive Umsatzwachstum, Schaffung von wirtschaftlichen Werten (operatives Ergebnis, Reingewinn, Gewinn pro Aktie und wirtschaftlicher Mehrwert) und Marktanteilsgewinne sowie den laufenden Einsatz zur Optimierung der organisatorischen Effizienz und der Produktivität.

Grundsätze für die Offenlegung der Vergütung der Mitglieder der Geschäftsleitung

Die nachstehende Tabelle zeigt die den Mitgliedern der Geschäftsleitung im Jahr 2007 gewährte Vergütung. Die folgenden Abschnitte beschreiben die den Angaben in der Tabelle zugrunde liegenden Prinzipien.

Übereinstimmung von Berichts- und Leistungsperiode

Die in der Tabelle ausgewiesene Vergütung bezieht sich auf die Leistungen im vergangenen Jahr, d.h. alle Vergütungen, die für Leistungen im Jahr 2007 gewährt werden, sind in voller Höhe enthalten.

Bewertungsgrundsätze

Die im Rahmen der Vergütungspläne zugeteilten Aktien und Aktienoptionen unterliegen im Allgemeinen einer Sperrfrist¹. Zudem können Mitarbeitende in der Schweiz, einschliesslich Mitglieder der Geschäftsleitung, Aktien, die sie im Rahmen eines Vergütungsprogramms erhalten, für die Dauer von bis zu zehn Jahren unwiderruflich blockieren².

Das Compensation Committee ist der Überzeugung, dass derartige Einschränkungen den Wert der Aktien und Aktienoptionen beeinflussen.

Die Eidgenössische Steuerverwaltung legt in ihrem Kreisschreiben Nr. 5 eine Methode fest, nach welcher der Wert gesperrter oder blockierter Aktien unter Berücksichtigung eines Abschlags für jedes Jahr, während dem sie gesperrt oder blockiert sind, ermittelt wird. Zudem entspricht es einer ständigen Praxis der Eidgenössischen Steuerverwaltung, bei der Bewertung von Aktienoptionen ein Bewertungsmodell zu verwenden (betr. Novartis Optionen seit 1997), das auf der Black-Scholes-Methode basiert und die von Novartis getroffenen Annahmen zu den zukünftigen Dividenden reflektiert.

Nach der Überzeugung des Compensation Committee handelt es sich unter schweizerischem Recht hierbei um die richtige Methode zur Darstellung des Werts von Aktien und Aktienoptionen, die den Führungskräften zugeteilt werden, da diese Methode, anders als IFRS, berücksichtigt, dass die Führungskräfte erst nach Ablauf der geltenden Sperrfristen wirklich über die Aktien oder Aktienoptionen verfügen können. Die Details zur Bestimmung des Werts der Aktien und Aktienoptionen, die für das Jahr 2007 gewährt wurden, werden in Fussnote 9 der nachstehenden Tabelle erklärt.

Erläuterung 28 im Anhang zur Novartis Konzernrechnung für das Jahr 2007 enthält weitere Einzelheiten zur Vergütung von Geschäftsleitung und Verwaltungsrat nach IFRS.

Darlehen und andere Zahlungen an Mitglieder der Geschäftsleitung

Darlehen an Mitglieder der Geschäftsleitung

Im Geschäftsjahr 2007 wurden keine Darlehen an gegenwärtige oder ehemalige Mitglieder der Geschäftsleitung gewährt. Am 31. Dezember 2007 bestanden keine solchen Darlehen.

Andere Zahlungen an Mitglieder der Geschäftsleitung

Im Geschäftsjahr 2007 erfolgte keine Zahlung (und kein Verzicht auf entsprechende Ansprüche) an gegenwärtige Mitglieder der Geschäftsleitung oder ihnen „nahe stehende Personen“³, ausgenommen die in der nachstehenden Tabelle zur Vergütung aufgeführten Zahlungen.

Zahlungen an ehemalige Mitglieder der Geschäftsleitung

Im Geschäftsjahr 2007 erfolgten keine Zahlung (und kein Verzicht auf entsprechende Ansprüche) an ehemalige Mitglieder der Geschäftsleitung oder ihnen „nahe stehende Personen“³.

¹ Der Begriff „Sperrfrist“ bezeichnet bei einem auf Aktien basierenden Vergütungsprogramm die Wartezeit, die vergehen muss, bevor der Mitarbeitende einen unwiderruflichen Anspruch auf die besagten Aktien oder Aktienoptionen hat. Verlässt ein Teilnehmer während der Sperrfrist aus einem anderen Grund als Pensionierung, Tod oder Berufsunfähigkeit das Unternehmen, verfallen in der Regel alle gesperrten Aktien und Aktienoptionen.

² Der Begriff „blockieren“ bezeichnet die Möglichkeit der Mitarbeitenden in der Schweiz, für einen Zeitraum von bis zu zehn Jahren ab Datum der Zuteilung freiwillig, jedoch unwiderruflich, während des gewählten Zeitraumes darauf zu verzichten, über die ihnen zugeteilten Aktien oder Optionen zu verfügen. Novartis ermutigt ihre Mitarbeitenden dazu, die ihnen zugeordneten Aktien zu blockieren, um dadurch die Interessen der Mitarbeitenden und der Aktionäre in Einklang zu bringen.

³ „Nahe stehende Personen“ sind (i) Ehepartner, (ii) Kinder unter 18 Jahren, (iii) den Geschäftsleitungsmitgliedern gehörende oder von ihnen kontrollierte Gesellschaften oder (iv) juristische oder natürliche Personen, die treuhänderisch für sie handeln.

Vergütung der Mitglieder der Geschäftsleitung für das Jahr 2007¹

Name	Basisvergütung		Variable Vergütung				Andere Vergütungen				Total	Total	
	Währung	in bar (Betrag)	Bonus		Aktienoptionsplan „Select“		Langfristiger Performance- Plan Aktien (Anzahl) ⁵	Spezielle Aktienzu- teilungen Aktien (Anzahl) ⁶	Pensions- aufwen- dungen (Betrag) ⁷	Sonder- zulagen (Betrag) ⁸	Total (Betrag) ⁹	Zukünftige zusätzliche Aktien gemäss LSSP ¹⁰	einschl. zu- künftiger zusätzlicher Aktien gemäss LSSP ^{11,12}
			in bar (Betrag)	Aktien (Anzahl) ²	Aktien (Anzahl) ³	Optionen (Anzahl) ⁴						Aktien (Anzahl)	Aktien (Anzahl)
Daniel Vasella (Präsident und Delegierter des Verwaltungsrats)	CHF	3 000 000	0	70 258	0	1 290 631	45 300	53 996	150 970	166 630	14 524 233	70 258	17 037 002
Urs Bärlocher (per 31. August 2007 ausgeschieden)	CHF	560 000	0	9 444	18 887	0	5 766	0	61 292	0	1 835 054	0	1 835 054
Raymund Breu	CHF	1 098 504	0	17 221	0	421 798	8 329	0	98 361	0	3 747 235	17 221	4 207 486
Jürgen Brokatzy-Geiger	CHF	630 920	0	8 903	0	109 016	4 783	0	185 628	12 823	1 984 822	8 903	2 410 938
Paul Choffat (per 11. Mai 2007 ausgeschieden)	CHF	298 392	273 333	0	0	0	0	14 307	60 393	2 594 732	4 226 909	0	4 226 909
Thomas Ebeling	CHF	1 130 004	440 800	0	17 203	105 335	12 798	0	153 115	98 339	3 665 933	0	3 665 933
Mark C. Fishman	USD	925 000	15 458	13 372	34 097	184 870	8 763	0	160 834	106 509	4 689 956	13 372	5 269 114
Joseph Jimenez (Aufnahme per 16. April 2007)	CHF	587 503	246 750	3 853	0	157 266	4 531	0	193 907	348 226	2 414 659	3 853	2 599 072
Jörg Reinhardt	CHF	915 004	0	17 237	57 456	0	6 947	10 000	166 206	29 522	5 080 767	17 237	5 697 247
Andreas Rummelt	CHF	906 674	0	14 066	46 886	0	6 871	0	169 552	10 257	4 872 511	14 066	5 545 738
Thomas Wellauer	CHF	616 670	0	8 712	0	106 693	4 682	0	167 864	8 880	1 848 447	8 712	2 265 421
Total¹³	CHF	10 853 488	979 430	163 066	174 529	2 375 609	108 770	78 303	1 600 256	3 397 199	49 827 590	153 622	55 812 695

¹ Umfasst nicht die Erstattung von Reise- und anderen notwendigen Geschäftskosten, die bei der Erfüllung ihrer Aufgaben entstanden sind, da diese nicht als Vergütung betrachtet werden.

² Die Teilnehmer haben sich dazu entschieden, den Wert ihrer Prämien anstelle einer Barauszahlung ganz oder teilweise in den fünfjährigen Aktiensparplan (Leveraged Share Savings Plan, LSSP) oder (falls berechtigt) in den dreijährigen schweizerischen Aktiensparplan (Employee Share Ownership Plan, ESOP) zu investieren. Daniel Vasella, Raymund Breu und Jörg Reinhardt haben die fünfjährige Sperrfrist dieser Aktien freiwillig und unwiderruflich auf zehn Jahre verlängert; Urs Bärlocher hat seine Bonusvergütung in Form von nicht gesperrten Aktien für zehn Jahre blockiert.

³ Thomas Ebeling hat diese Aktien (einschliesslich der zweijährigen Sperrfrist) für zehn Jahre und Jörg Reinhardt für fünf Jahre freiwillig und unwiderruflich blockiert; Urs Bärlocher hat seine „Select“-Aktienvergütung für zehn Jahre blockiert.

⁴ Die den Mitarbeitenden von Novartis zugeteilten Aktienoptionen sind handelbar. Die im Rahmen des Novartis Aktienoptionsplans „Select“ ausserhalb von Nordamerika zugeteilten Aktienoptionen laufen am 10. Januar 2018 aus, haben eine zweijährige Sperrfrist in der Schweiz (drei Jahre in anderen Ländern) und einen Ausübungspreis von CHF 64,05 pro Aktie (der dem Schlusskurs der Novartis Aktie am 11. Januar 2008, dem Zuteilungstag, entspricht). An Teilnehmer in Nordamerika gewährte Optionen auf ADS laufen am 10. Januar 2018 aus, haben eine dreijährige Sperrfrist und einen Ausübungspreis von USD 57,96 pro ADS (der dem Schlusskurs der Novartis ADS am Zuteilungstag, dem 11. Januar 2008, entspricht).

⁵ Diese wurden im Rahmen des langfristigen Performance-Plans und basierend auf der Erreichung des EVA-Ziels (Economic Value Added) für die am 31. Dezember 2007 endende Leistungsperiode zugeteilt. Daniel Vasella, Urs Bärlocher, Raymund Breu und Jörg Reinhardt haben diese Aktien freiwillig und unwiderruflich für zehn Jahre, Thomas Wellauer für fünf Jahre und Joseph Jimenez für drei Jahre blockiert.

⁶ Besteht aus nicht gesperrten Aktienzuteilungen an Daniel Vasella und Paul Choffat und einer gesperrten Aktienzuteilung an Jörg Reinhardt mit einer fünfjährigen Sperrfrist. Daniel Vasella und Jörg Reinhardt haben diese Aktien freiwillig und unwiderruflich für zehn Jahre blockiert.

⁷ Aufwand für Pensionszahlungen und Gesundheitsvorsorgeleistungen nach der Pensionierung, deren Anspruch 2007 erworben wurde, sowie Arbeitgeberbeiträge zu Beitragsprimat-Plänen im Jahr 2007.

⁸ Einschliesslich während des Jahres gezahlter Nebenleistungen und anderer Vergütungen; nicht enthalten sind Steuerausgleichszahlungen an Jörg Reinhardt zum Ausgleich seiner zusätzlichen Aufwendungen als entsandter internationaler Mitarbeiter.

⁹ Der Wert der zugeteilten Aktien wird um 6% pro Jahr reduziert, entsprechend der Länge der kombinierten Sperr- und Blockierungsfrist. Beispielsweise beläuft sich der Steuerwert einer Aktienzuteilung mit einer zweijährigen Sperr-/Blockierungsfrist entsprechend der oben beschriebenen Berechnungsmethode auf 89% des Marktwerts am Zuteilungstag. Der Steuerwert

einer Aktienzuteilung mit einer kombinierten Sperr-/Blockierungsfrist von zehn Jahren beläuft sich auf 55,839% des Marktwerts zum Zeitpunkt der Zuteilung. Der Schlusskurs der Aktie am Zuteilungstag (11. Januar 2008) betrug CHF 64,05 pro Novartis Aktie und USD 57,96 pro ADS. Der Wert der gewährten Aktienoptionen wird gemäss den Bewertungsgrundsätzen eines Entscheides der Eidgenössischen Steuerverwaltung angegeben, welcher auf den Grundsätzen des oben angeführten Kreisschreibens Nr. 5 basiert. Nach dieser Methode haben die im Rahmen des Aktienoptionsplans „Select“ zugeteilten handelbaren Aktienoptionen mit einer Sperrfrist von zwei Jahren am Zuteilungstag einen Wert von CHF 3,88 pro Option. Entsprechend beträgt der Wert der Optionen auf ADS mit einer Sperrfrist von drei Jahren USD 3,98 pro Option.

¹⁰ Aktien, die dem Mitarbeitenden in der Zukunft zugeteilt werden, wenn er im Konzern bleibt. Die Mitglieder der Geschäftsleitung wurden dazu aufgefordert, ihre Leistungsprämien für 2007 in den Aktiensparplan zu investieren – entweder den dreijährigen schweizerischen Aktiensparplan (Swiss Employee Share Ownership Plan, ESOP) oder den fünfjährigen Aktiensparplan (Leveraged Share Savings Plan, LSSP) –, um ihre Interessen noch stärker an die der Aktionäre anzugleichen. Gemäss den Regeln des Plans erhalten die Teilnehmenden nach Ablauf der drei- bzw. der fünfjährigen Sperrfrist zusätzliche Aktien zugeteilt. Jede in den fünfjährigen LSSP-Plan investierte Aktie berechtigt den Teilnehmenden zum Bezug einer zusätzlichen Aktie. Je zwei in den dreijährigen ESOP-Plan investierte Aktien berechtigen den Teilnehmenden zum Bezug einer zusätzlichen Aktie. In der Regel werden keine zusätzlichen Aktien gewährt, wenn der Mitarbeitende vor Ablauf der Sperrfrist das Unternehmen verlässt. Raymund Breu hat diese zusätzlichen Aktien freiwillig und unwiderruflich für 15 Jahre (einschliesslich der fünfjährigen Sperrfrist) blockiert; Daniel Vasella und Jörg Reinhardt haben diese zusätzlichen Aktien freiwillig und unwiderruflich für zehn Jahre (einschliesslich der fünfjährigen Sperrfrist) blockiert.

¹¹ Der Wert der in dieser Spalte aufgeführten Aktien und Aktienoptionen wurde anhand der Bewertungsmethode berechnet, die unter Fussnote 9 beschrieben wird. Für die Wertberechnung von zusätzlich gewährten Aktien (siehe Fussnote 10) gilt: Blockiert ein Mitglied der Geschäftsleitung Aktien, die ihm in der Zukunft im Rahmen des fünfjährigen Aktiensparplans zugeteilt werden, unwiderruflich für die Dauer von zehn zusätzlichen Jahren (was zu einer Sperr-/Blockierungsfrist von 15 Jahren führt), beträgt der Wert der in der Tabelle aufgeführten zusätzlichen Aktien 41,727% des Aktienkurses am Zuteilungstag. Der Schlusskurs der Aktien am Zuteilungsdatum (11. Januar 2008) betrug CHF 64,05 pro Novartis Aktie und USD 57,96 pro ADS.

¹² Alle Beträge sind Bruttobeträge (d.h. sie schliessen die durch den Mitarbeitenden zu leistenden Sozialversicherungsbeiträge ein). Der Arbeitgeberanteil zur Sozialversicherung ist nicht enthalten.

¹³ Die USD-Beträge für Mark Fishman wurden zum Wechselkurs von CHF 1,199802 = USD 1,00 umgerechnet, was dem durchschnittlichen in der konsolidierten Konzernrechnung verwendeten Wechselkurs entspricht.

33. Angaben zur Vergütung der Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungsmitglieder gemäss Schweizer Recht (Fortsetzung)

33.2) Vergütung der nicht geschäftsführenden Mitglieder des Verwaltungsrats

Grundsätze

Der Verwaltungsrat legt die Vergütung der nicht geschäftsführenden Mitglieder des Verwaltungsrats auf der Grundlage einer Empfehlung des Compensation Committee fest. Die nicht geschäftsführenden Mitglieder des Verwaltungsrats erhalten eine jährliche Vergütung, deren Höhe in Abhängigkeit von ihren Aufgaben variiert. Sie erhalten keine zusätzlichen Vergütungen für die Teilnahme an Sitzungen oder für den Vorsitz eines Committee.

Die Mitglieder des Verwaltungsrats können wählen, ob sie die jährliche Vergütung in bar, in Aktien oder in einer Kombination von beidem erhalten wollen. Mitglieder des Verwaltungsrats erhalten keine Aktienoptionen.

Darlehen und andere Zahlungen an nicht geschäftsführende Mitglieder des Verwaltungsrats

Darlehen an nicht geschäftsführende Mitglieder des Verwaltungsrats

Im Geschäftsjahr 2007 wurden keine Darlehen an gegenwärtige oder frühere nicht geschäftsführende Mitglieder des Verwaltungsrats gewährt. Am 31. Dezember 2007 waren keine solchen Darlehen ausstehend.

Andere Zahlungen an nicht geschäftsführende Mitglieder des Verwaltungsrats

Im Jahr 2007 erfolgte keine Zahlung (und kein Verzicht auf Ansprüche) an nicht geschäftsführende Mitglieder des Verwaltungsrats oder an „ihnen nahe stehende Personen“ (siehe Definition auf Seite 238), ausgenommen die in der nachfolgenden Tabelle „Vergütung der nicht geschäftsführenden Mitglieder des Verwaltungsrats im Jahr 2007“ ausgewiesenen Zahlungen.

Zahlungen an frühere nicht geschäftsführende Mitglieder des Verwaltungsrats

Im Jahr 2007 erfolgte ausser einer Zahlung von CHF 63 192 an den Ehrenpräsidenten keine Zahlung (und kein Verzicht auf Ansprüche) an frühere nicht geschäftsführende Mitglieder des Verwaltungsrats oder an „ihnen nahe stehende Personen“ (siehe Definition auf Seite 238).

Vergütung der nicht geschäftsführenden Mitglieder des Verwaltungsrats im Jahr 2007¹

	Jährliche Vergütung in bar (CHF)	Aktien (Anzahl)	Total ² CHF
Ulrich Lehner Vizepräsident, Lead Director, Chairman's Committee (Mitglied), Compensation Committee (Mitglied), Audit and Compliance Committee (Vorsitzender), Corporate Governance and Nomination Committee (Mitglied)	656 250	5 405	1 050 005
Hans-Jörg Rudloff Vizepräsident, Chairman's Committee (Mitglied), Compensation Committee (Vorsitzender), Audit and Compliance Committee (Mitglied), Corporate Governance and Nomination Committee (Mitglied)	789 890	0	789 890
Peter Burckhardt Audit and Compliance Committee (Mitglied)	16 875	6 178	334 155
Srikant Datar Audit and Compliance Committee (Mitglied)	264 375	2 549	450 070
William W. George Chairman's Committee (Mitglied), Compensation Committee (Mitglied), Corporate Governance and Nomination Committee (Vorsitzender)	150 050	6 177	600 045
Alexandre F. Jetzer ³	10 396	4 805	205 858
Pierre Landolt Corporate Governance and Nomination Committee (Mitglied)	128 401	4 036	422 424
Andreas von Planta Audit and Compliance Committee (Mitglied)	323 045	2 060	435 188
Wendelin Wiedeking	112 493	3 532	369 800
Rolf M. Zinkernagel Corporate Governance and Nomination Committee (Mitglied)	423 478	3 569	641 781
Total	2 875 253	38 311	5 299 216

¹ Umfasst nicht die Rückerstattung von Reise- oder anderen notwendigen Auslagen im Zusammenhang mit dem Verwaltungsratsmandat, da dies keine Vergütung darstellt.

² Nicht geschäftsführende Mitglieder des Verwaltungsrats, die in der Schweiz steuerpflichtig sind, haben die Möglichkeit, ihre Aktien freiwillig zu blockieren. Im Jahr 2007 haben Peter Burckhardt Aktien für sechs Jahre, Alexandre F. Jetzer für zehn Jahre, Andreas von Planta für fünf Jahre und Rolf M. Zinkernagel für drei Jahre blockiert. Der Wert der in dieser Tabelle aufgeführten Aktien wurde anhand der Bewertungsmethode berechnet, die im Abschnitt „Grundsätze für die Offenlegung der Vergütung der Mitglieder der Geschäftsleitung“ beschrieben ist.

³ Zusätzlich erhielt Alexandre F. Jetzer CHF 300 000 für Beratungsdienste.

33.3) Wertpapierbesitz der Mitglieder der Geschäftsleitung

Aktien- und Aktienoptionsbesitz

Per 11. Januar 2008 hielten die Mitglieder der Geschäftsleitung die in der folgenden Tabelle angegebene Anzahl an gesperrten und nicht gesperrten Novartis Aktien (ausgenommen gesperrte Aktien aus Aktiensparplänen (LSSP)) und Aktienoptionen.

Per 11. Januar 2008 besass kein Mitglied der Geschäftsleitung alleine oder gemeinsam mit ihm „nahe stehenden Personen“ (siehe Definition auf Seite 238) direkt oder indirekt, d.h. in Form von Aktienoptionen, 1% oder mehr der ausstehenden Aktien von Novartis.

Aktienbesitz von Mitgliedern der Geschäftsleitung

	Aktien im Besitz ¹
Daniel Vasella	2 020 319
Raymund Breu	386 527
Jürgen Brokatzky-Geiger	89 488
Thomas Ebeling	277 843
Mark C. Fishman	232 640
Joseph Jimenez	13 164
Jörg Reinhardt	355 965
Andreas Rummelt	233 257
Thomas Wellauer	33 252
Total	3 642 455

¹ Schliesst den Aktienbesitz von Personen, die den Mitgliedern der Geschäftsleitung „nahe stehen“, ein (siehe Definition auf Seite 238).

Aktienoptionen im Besitz von Mitgliedern der Geschäftsleitung

	Anzahl an Optionen im Besitz ¹						Total
	2008	2007	2006	2005	2004	Übrige	
Daniel Vasella	1 290 631	802 855	0	1 387 790	103 808	0	3 585 084
Raymund Breu	421 798	479 929	416 667	496 381	324 556	0	2 139 331
Jürgen Brokatzky-Geiger	109 016	55 130	47 620	34 127	9 559	0	255 452
Thomas Ebeling	105 335	317 529	0	0	0	0	422 864
Mark C. Fishman	184 870	142 724	124 876	151 659	112 932	254 748	971 809
Joseph Jimenez	157 266	0	0	0	0	0	157 266
Jörg Reinhardt	0	158 787	105 687	0	48 933	0	313 407
Andreas Rummelt	0	0	0	0	0	0	0
Thomas Wellauer	106 693	0	0	0	0	0	106 693
Total	2 375 609	1 956 954	694 850	2 069 957	599 788	254 748	7 951 906

¹ Die für die einzelnen Jahre angegebenen Aktienoptionen wurden im Rahmen des Aktiensparplans „Select“ zugeteilt. Die Spalte „Übrige“ enthält Optionen, die 2003 oder früher zugeteilt wurden, sowie Optionen, die von den Mitgliedern der Geschäftsleitung oder ihnen „nahe stehenden Personen“ (siehe Definition auf Seite 238) am Markt gekauft wurden.

Ausübungsfrist der Optionen der Mitglieder der Geschäftsleitung

Die den Mitgliedern der Geschäftsleitung im Rahmen der Vergütungspläne zugeteilten Aktienoptionen berechtigen zum Bezug je einer Aktie (1:1). Die seit 2004 zugeteilten Optionen haben folgende Ausübungsfristen:

Jahr der Zuteilung	Ausübungspreis (CHF/USD)	Sperrfrist (Jahre) (CH/US)	Ausübungsfrist (Jahre)
2008	64,05/57,96	2/3	10
2007	72,85/58,38	2/3	10
2006	71,30/54,70	2/3	10
2005	57,45/47,84	2/3	10
2004	57,45/46,09	2/3	10

33. Angaben zur Vergütung der Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungsmitglieder gemäss Schweizer Recht (Fortsetzung)

33.4) Wertpapierbesitz der nicht geschäftsführenden Mitglieder des Verwaltungsrats

Aktien- und Aktienoptionsbesitz

Per 11. Januar 2008 hielten die nicht geschäftsführenden Mitglieder des Verwaltungsrats und ihnen „nahe stehenden Personen“ die in den folgenden Tabellen angegebene Anzahl an gesperrten und nicht gesperrten Aktien und Aktienoptionen.

	Anzahl von Aktien im Besitz ¹
Ulrich Lehner	22 193
Hans-Jörg Rudloff	109 791
Peter Burckhardt	19 052
Srikant Datar	11 952
William W. George	125 042
Alexandre F. Jetzer	75 335
Pierre Landolt	19 709
Andreas von Planta	104 238
Wendelin Wiedeking	19 118
Marjorie M. Yang	3 800
Rolf M. Zinkernagel	22 800
Total	533 030

¹ Schliesst den Aktienbesitz von Personen, die den nicht geschäftsführenden Mitgliedern des Verwaltungsrats „nahe stehen“, ein (siehe Definition auf Seite 238).

	Anzahl von Aktienoptionen im Besitz		Total
	Zugeteilt 2002 oder früher ¹	Weitere am Markt erworbene Optionen ²	
Ulrich Lehner	0	0	0
Hans-Jörg Rudloff	24 570	0	24 570
Peter Burckhardt	0	0	0
Srikant Datar	10 000	0	10 000
William W. George	44 835	0	44 835
Alexandre F. Jetzer	32 214	0	32 214
Pierre Landolt	24 191	0	24 191
Andreas von Planta	0	0	0
Wendelin Wiedeking	0	0	0
Marjorie M. Yang	0	0	0
Rolf M. Zinkernagel	23 597	0	23 597
Total	159 407	0	159 407

¹ Das letzte Jahr, in dem nicht geschäftsführenden Mitgliedern des Verwaltungsrats Aktienoptionen gewährt wurden, war 2002. Damals gewährte Novartis 79 087 Aktienoptionen mit einem Ausübungspreis von CHF 62 und einer Ausübungsfrist von 9 Jahren an nicht geschäftsführende Mitglieder des Verwaltungsrats.

² Einschliesslich des Besitzes von Personen, die den nicht geschäftsführenden Mitgliedern des Verwaltungsrats „nahe stehen“ (siehe Definition auf Seite 238).

Per 11. Januar 2008 besass kein nicht geschäftsführendes Mitglied des Verwaltungsrats alleine oder gemeinsam mit ihm „nahe stehenden Personen“ (siehe Definition auf Seite 238) direkt oder in Form von Aktienoptionen 1% oder mehr der ausstehenden Aktien von Novartis.

BERICHT DER NOVARTIS GESCHÄFTSLEITUNG ÜBER DIE INTERNEN KONTROLLEN FÜR DIE FINANZBERICHTERSTATTUNG

Der Verwaltungsrat sowie die Geschäftsleitung des Konzerns sind für die Einrichtung und Aufrechterhaltung angemessener interner Kontrollen für die Finanzberichterstattung verantwortlich. Das interne Kontrollsystem der Novartis Gruppe wurde konzipiert, um der Geschäftsleitung und dem Verwaltungsrat der Gruppe angemessene Sicherheit hinsichtlich der Zuverlässigkeit der Finanzberichterstattung sowie der Erstellung und einer den tatsächlichen Verhältnissen entsprechenden Darstellung der publizierten Konzernrechnung zu gewährleisten.

Jedes interne Kontrollsystem, wie gut auch immer konzipiert, hat inhärente Grenzen. Daher können auch diejenigen Systeme, die für wirksam befunden wurden, Fehler nicht unbedingt verhindern bzw. aufdecken und lediglich angemessene Sicherheit hinsichtlich der Erstellung und Darstellung von Abschlüssen bieten. Des Weiteren sind Projektionen des Urteils über die Wirksamkeit für künftige Perioden mit dem Risiko behaftet, dass Kontrollen gegebenenfalls wegen geänderter Verhältnisse unzureichend werden oder sich der Grad der Einhaltung der Richtlinien und Verfahren verschlechtert.

Die Geschäftsleitung der Novartis Gruppe bewertete die Wirksamkeit der internen Kontrollen der Gruppe für die Finanzberichterstattung per 31. Dezember 2007. 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 2007 gemessen an diesen Kriterien über wirksame interne Kontrollen für die Finanzberichterstattung verfügte.

PricewaterhouseCoopers AG, Schweiz, eine unabhängige registrierte Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, hat eine Beurteilung zur Wirksamkeit der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung der Gruppe abgegeben, die auf den nachfolgenden Seiten 244 und 245 dieses Finanzberichts zu finden ist.



Daniel Vasella, M. D.
Chairman & Chief Executive Officer



Raymund Breu, Ph. D.
Chief Financial Officer

Basel, 16. Januar 2008

**BERICHT DES KONZERNPRÜFERS ZUR KONZERNRECHNUNG UND ZU DEN INTERNEN KONTROLLEN FÜR DIE FINANZBERICHT-
ERSTATTUNG DER NOVARTIS GRUPPE**

An die Generalversammlung der Novartis AG, Basel

Als Konzernprüfer haben wir die Konzernrechnung und die Wirksamkeit der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung der Novartis Gruppe für das am 31. Dezember 2007 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 180 bis 242, der Novartis Gruppe für das am 31. Dezember 2007 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft.

Für die Konzernrechnung 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, nach den International Standards on Auditing sowie den Standards des Public Company Accounting Oversight Board der Vereinigten Staaten von Amerika, wonach eine Prüfung so zu planen und durchzuführen ist, dass wesentliche Fehlaussagen in der Konzernrechnung mit angemessener Sicherheit erkannt werden. Wir prüften die Posten und Angaben der Konzernrechnung mittels Analysen und Erhebungen auf der Basis von Stichproben. Ferner beurteilten wir die Anwendung der massgebenden Rechnungslegungsgrundsätze, die wesentlichen Bewertungsentscheide sowie die Darstellung der Konzernrechnung als Ganzes. 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), wie seitens des International Accounting Standards Board publiziert, und entspricht dem schweizerischen Gesetz.

Wir empfehlen, die vorliegende Konzernrechnung zu genehmigen.

Interne Kontrollen für die Finanzberichterstattung

Des Weiteren haben wir die Wirksamkeit der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung der Novartis Gruppe per 31. Dezember 2007 geprüft. Die internen Kontrollen basieren auf den im *Internal Control – Integrated Framework* beschriebenen Kriterien, die vom Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) herausgegeben 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, welche dem „Bericht der Novartis Geschäftsleitung über die internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung“ auf der Seite 243 zu entnehmen ist. Unsere Aufgabe ist es, basierend auf unseren Prüfungen, ein Urteil über die Wirksamkeit der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung der Novartis Gruppe abzugeben.

Unsere Prüfung der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung erfolgte nach den Standards des Public Company Accounting Oversight Board der Vereinigten Staaten von Amerika. Nach diesen Standards ist eine Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass mit angemessener Sicherheit erkannt werden kann, ob wirksame interne Kontrollen für die Finanzberichterstattung in allen wesentlichen Belangen bestanden. Die Prüfung der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung umfasst die Erlangung eines Verständnisses der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung, die Einschätzung des Risikos, ob eine wesentliche Schwachstelle der internen Kontrollen besteht, die Prüfung und Beurteilung der Konzeption und der operativen Wirksamkeit der internen Kontrollen basierend auf der Risikoeinschätzung sowie die Durchführung weiterer uns je nach den Umständen erforderlich erscheinender Prüfungshandlungen. Wir sind der Auffassung, dass unsere Prüfung eine ausreichende Grundlage für unsere Beurteilung bildet.

Die internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung eines Unternehmens dienen dazu, eine angemessene Sicherheit bezüglich der Zuverlässigkeit der Finanzberichterstattung sowie des Erstellens von Abschlüssen zu externen Zwecken im Einklang mit den anzuwendenden Bewertungs- und Bilanzierungsmethoden zu gewährleisten. Die internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung eines Unternehmens umfassen diejenigen Richtlinien und Verfahren, die eine Buchführung sicherstellen, 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 diejeni-

gen Richtlinien und Verfahren, die angemessene Sicherheit zur Vermeidung oder zur rechtzeitigen Aufdeckung von nicht autorisiertem Erwerb, Gebrauch oder Veräusserung von Vermögenswerten des Unternehmens bieten, die einen wesentlichen Einfluss auf den Abschluss haben könnten.

Aufgrund inhärenter Grenzen können die internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung gegebenenfalls Falschaussagen nicht verhindern oder aufdecken. Des Weiteren sind Projektionen des Urteils über die Wirksamkeit für künftige Perioden mit dem Risiko behaftet, dass Kontrollen gegebenenfalls wegen geänderter Verhältnisse unzureichend werden oder sich der Grad der Einhaltung der Richtlinien und Verfahren verschlechtert.

Gemäss unserer Beurteilung verfügte die Novartis Gruppe gemessen an den Kriterien, die im von COSO herausgegebenen *Internal Control – Integrated Framework* beschrieben sind, zum 31. Dezember 2007 in allen wesentlichen Belangen über wirksame interne Kontrollen für die Finanzberichterstattung.

PricewaterhouseCoopers AG



R. P. Muir
Leitender Revisor

D. Suter

Basel, 16. Januar 2008

JAHRESRECHNUNG DER NOVARTIS AG

ERFOLGSRECHNUNGEN (für die Jahre 2007 und 2006)

	2007 Mio. CHF	2006 Mio. CHF
Ertrag		
Ertrag aus Finanzanlagen	7 728	10 574
Ertrag aus Wertschriften, flüssigen Mitteln und kurzfristigen Geldanlagen	63	72
Gewinn aus Verkauf von immateriellen Vermögenswerten	2 098	190
Lizenzzerträge von Konzerngesellschaften	926	935
Übrige Erträge	13	3
Total Ertrag	10 828	11 774
Aufwand		
Finanzaufwand	-1 148	-699
Verwaltungsaufwand	-23	-21
Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten	-22	-33
Übriger Aufwand	-6	-9
Steuern	-281	-130
Total Aufwand	-1 480	-892
Reingewinn	9 348	10 882

ANTRAG ÜBER DIE VERWENDUNG DES BILANZGEWINNS

	2007 CHF	2006 CHF
Bilanzgewinn		
Vortrag aus dem Vorjahr	-	-
Reingewinn des Jahres	9 347 882 830	10 881 681 969
Total Bilanzgewinn	9 347 882 830	10 881 681 969
Gewinnverwendung		
Ausschüttung einer Dividende von brutto CHF 1,60 (2006: CHF 1,35) auf 2 456 229 984 (2006: 2 504 139 595) dividendenberechtigten Aktien mit einem Nennwert von je CHF 0,50	-3 929 967 974	-3 380 588 453
Zuweisung an die freien Reserven	-5 417 914 856	-7 501 093 516
Vortrag auf neue Rechnung	-	-

BILANZEN (VOR VERWENDUNG DES BILANZGEWINNS) (per 31. Dezember 2007 und 2006)

	Erläuterungen	2007 Mio. CHF	2006 Mio. CHF
Aktiven			
Anlagevermögen			
Immaterielle Vermögenswerte		218	278
Finanzanlagen	3	21 388	27 488
Total Anlagevermögen		21 606	27 766
Umlaufvermögen			
Forderungen gegenüber			
– Konzerngesellschaften		11 120	3 869
– Dritten		6	26
Wertschriften	4	5 357	265
Total Umlaufvermögen		16 483	4 160
Total Aktiven		38 089	31 926
Passiven			
Eigenkapital			
Total Aktienkapital	5	1 365	1 365
Reserven			
Gesetzliche Reserven	6		
– Allgemeine Reserven		320	320
– Reserve für eigene Aktien		11 669	7 470
Freie Reserven	7	14 232	10 930
Total Reserven		26 221	18 720
Bilanzgewinn			
Reingewinn		9 348	10 882
Total Bilanzgewinn		9 348	10 882
Total Eigenkapital		36 934	30 967
Fremdkapital			
Rückstellungen		537	526
Passive Rechnungsabgrenzungen und übrige Verbindlichkeiten gegenüber			
– Konzerngesellschaften		214	289
– Dritten		404	144
Total Fremdkapital		1 155	959
Total Passiven		38 089	31 926

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 in der Erfolgsrechnung erfasst.

Immaterielle Vermögenswerte

Diese werden aktiviert und über einen Zeitraum zwischen fünf und zwanzig 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 Konzerngesellschaften in Höhe von CHF 10 489 Millionen (2006: CHF 11 700 Millionen) und Darlehen an Konzerngesellschaften und andere assoziierte Gesellschaften im Wert von CHF 10 899 Millionen (2006: CHF 15 788 Millionen).

Die wesentlichen direkten und indirekten Beteiligungen an Konzerngesellschaften sowie die wichtigsten übrigen Beteiligungen der Novartis AG sind auf den Seiten 236 und 237 dieses Berichts aufgeführt.

4. Wertschriften

Die Wertschriften beinhalten unter anderem eigene Aktien zum Nettobuchwert von CHF 5 354 Millionen (2006: CHF 262 Millionen) (siehe Erläuterungen 5 und 6).

5. Aktienkapital

	Anzahl Aktien				
	31. Dez. 2005	Veränderungen	31. Dez. 2006	Veränderungen	31. Dez. 2007
Total Aktien Novartis AG	2 739 171 000	-10 200 000	2 728 971 000		2 728 971 000
Eigene Aktien					
Total eigene Aktien, gehalten durch die Novartis AG	125 592 528	-13 483 063	112 109 465	81 226 535	193 336 000
Total eigene Aktien, gehalten durch Konzerngesellschaften	132 625 680	-7 877 561	124 748 119	-26 568 981	98 179 138
Total eigene Aktien	258 218 208	-21 360 624	236 857 584	54 657 554	291 515 138

Das Aktienkapital der Novartis AG besteht aus Namenaktien mit einem Nennwert von jeweils CHF 0,50.

Das Gesamtaktienkapital ging von CHF 1 369,6 Millionen am 31. Dezember 2005 auf CHF 1 364,5 Millionen am 31. Dezember 2006 zurück. Ursache war eine Herabsetzung des Aktienkapitals und die anschliessende Vernichtung von 10,2 Millionen Aktien mit einem Nennwert von CHF 5,1 Millionen, die durch die Generalversammlung am 28. Februar 2006 genehmigt und am 17. Mai 2006 wirksam wurde.

Es wurden 91,8 Millionen eigene Aktien (2006: 0,5 Millionen) zu einem Kaufpreis von durchschnittlich CHF 65 (2006: CHF 68) zurückgekauft; die Verkäufe eigener Aktien beliefen sich auf 37,2 Millionen Stück (2006: 11,7 Millionen) zu einem Verkaufspreis von durchschnittlich CHF 65 (2006: CHF 70).

Die Anzahl eigener Aktien, die durch die Novartis AG und ihre Konzerngesellschaften gehalten wird, wurde unter Berücksichtigung der Bestimmungen nach Art. 659b des schweizerischen Obligationenrechts berechnet. Von den 291 515 138 eigenen Aktien, die am 31. Dezember 2007 von Novartis gehalten wurden, sind 272 741 016 nicht dividendenberechtigt. Die übrigen Titel werden für aktienbasierte Vergütungen gehalten und sind dividendenberechtigt. Die Konzernrechnung der Novartis steht mit der IFRS SIC 12 Interpretation im Einklang. Diese verlangt die Konsolidierung von gewissen Gesellschaften, die nicht als Konzerngesellschaften gemäss Art. 659b des schweizerischen Obligationenrechts gelten.

6. Gesetzliche Reserven

ALLGEMEINE RESERVEN

	2007 Mio. CHF	2006 Mio. CHF
1. Januar und 31. Dezember	320	320

RESERVE FÜR EIGENE AKTIEN

	2007 Mio. CHF	2006 Mio. CHF
1. Januar	7 470	8 653
Reduktion im Jahr 2006 aufgrund der Vernichtung von eigenen Aktien (CHF 586 Millionen zurückgekaufter Aktien reduziert um ihren Nennwert in Höhe von CHF 5 Millionen)		-581
Übertrag aus/in freie(n) Reserven	4 199	-602
31. Dezember	11 669	7 470

Nach Obligationenrecht müssen die allgemeinen Reserven mindestens 20% des Aktienkapitals der Novartis AG betragen.

Die Novartis AG hat die rechtlichen Auflagen gemäss Art. 659 ff. und 663b.10 des Obligationenrechts betreffend der gesetzlichen Reserven für eigene Aktien, die in Erläuterung 5 dargestellt werden, erfüllt.

7. Freie Reserven

	2007 Mio. CHF	2006 Mio. CHF
1. Januar	10 930	6 048
Übertrag aus dem Bilanzgewinn	7 501	4 280
Übertrag in Reserven für eigene Aktien	-4 199	602
31. Dezember	14 232	10 930

8. Eventualverbindlichkeiten

	Ausstehende Verbind- lichkeiten 31. Dez. 2007 Mio. CHF	Ausstehende Verbind- lichkeiten 31. Dez. 2006 Mio. CHF
Garantien zugunsten von Konzerngesellschaften zur Deckung von Kapital und Zinsen von Anleihen und Commercial Paper Programmen – Total maximal CHF 3 614 Millionen (2006: CHF 5 502 Millionen)	757	3 125
Garantien zugunsten von Konzerngesellschaften, assoziierten Gesellschaften und anderen – Total maximal CHF 2 417 Millionen (2006: CHF 3 071 Millionen)	1 364	1 809
Total	2 121	4 934

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 2007 mehr als 2% der Aktien der Novartis AG:

	In % des gesamten Aktienkapitals 31. Dezember 2007	In % des gesamten Aktienkapitals 31. Dezember 2006
Novartis Mitarbeiterbeteiligungs- stiftung, Basel	3,6	2,8
Emasan AG, Basel	3,2	3,2

Zusätzlich:

- Mellon Bank, Everett, hält 2,3% (2006: 2%), Nortrust Nominees, London, hält 2,4% (2006: 2,7%) und JPMorgan Chase Bank, New York, hält 7,6% (2006: 7,6%) der eingetragenen Aktien als Treuhänder.
- JPMorgan Chase Bank als Hinterlegungsstelle der Aktien für American Depositary Shares ist mit 12,4% (2006 12,1%) des Aktienkapitals eingetragen.

10. Offenlegung der Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung

Die Offenlegung der Vergütung der Mitglieder der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrats gemäss den Anforderungen des Schweizerischen Obligationenrechts findet sich auf den Seiten 238 bis 242.

BERICHT DER REVISIONSSTELLE ZUR JAHRESRECHNUNG DER NOVARTIS AG

An die Generalversammlung der Novartis AG, Basel

Als Revisionsstelle haben wir die Buchführung und die Jahresrechnung (Bilanz, Erfolgsrechnung und Anhang), Seiten 246 bis 250, der Novartis AG, Basel, für das am 31. Dezember 2007 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
Leitender Revisor

G. Tritschler

Basel, 16. Januar 2008

ZU DEN FOTOS IN DIESEM BERICHT

Deck-
blattGESUNDHEITZENTRUM;
CINZANA, MALI

22

SINTANALA-KRANKENHAUS;
JAKARTA, INDONESIENDeck-
blatt
Innen-
seiteGESUNDHEITZENTRUM KOLLE;
IM DORF KOLLE, MALI

26

BINTARO INTERNATIONAL HOSPITAL;
JAKARTA, INDONESIEN

4

NOVARTIS INSTITUTES
FOR BIOMEDICAL RESEARCH;
CAMBRIDGE, MASSACHUSETTS, USA

27

BINTARO INTERNATIONAL HOSPITAL;
JAKARTA, INDONESIEN

11

NOVARTIS VACCINES AND DIAGNOSTICS;
SIENA, ITALIEN

28

NOVARTIS INSTITUTES
FOR BIOMEDICAL RESEARCH;
CAMBRIDGE, MASSACHUSETTS, USA

12

BINTARO INTERNATIONAL HOSPITAL;
JAKARTA, INDONESIEN

33

NOVARTIS INSTITUTES
FOR BIOMEDICAL RESEARCH;
BASEL, SCHWEIZ

13

TRADITIONELLER HEILER;
MOPTI, MALI

36

NOVARTIS VACCINES AND DIAGNOSTICS;
SIENA, ITALIEN

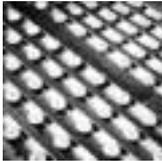
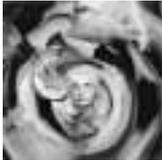
18

KRANKENHAUS ANGELES LOMAS;
MEXICO CITY, MEXIKO

40

NOVARTIS VACCINES AND DIAGNOSTICS;
SIENA, ITALIEN

- 41  GESUNDHEITZENTRUM;
CINZANA, MALI
- 44  SANDOZ;
LJUBLJANA, SLOWENIEN
- 47  SANDOZ;
LJUBLJANA, SLOWENIEN
- 50  NOVARTIS INSTITUTES
FOR BIOMEDICAL RESEARCH;
CAMBRIDGE, MASSACHUSETTS, USA
- 51  KRANKENHAUS MAXIMILIANO RUIZ CASTANEDA;
MEXICO CITY, MEXIKO
- 54  NOVARTIS ANIMAL HEALTH;
LARCHWOOD, IOWA, USA
- 58  GESUNDHEITZENTRUM;
CINZANA, MALI
- 59  NOVARTIS CONSUMER HEALTH;
LINCOLN, NEBRASKA, USA
- 62  GESUNDHEITZENTRUM;
CINZANA, MALI
- 64  ZENTRUM FÜR DERMATOLOGIE;
MEXICO CITY, MEXIKO
- 67  GESUNDHEITZENTRUM;
CINZANA, MALI
- 69  SINTANALA-KRANKENHAUS;
JAKARTA, INDONESIEN
- 70  SINTANALA-KRANKENHAUS;
JAKARTA, INDONESIEN
- 73  KINDERSPITAL DER
NATIONALEN UNIVERSITÄTSKLINIK;
SINGAPUR
- 79  THALASSÄMIEZENTRUMR;
JAKARTA, INDONESIEN
- 80  NOVARTIS VACCINES AND DIAGNOSTICS;
SIENA, ITALIEN

- 84  MITGLIEDER DES DIVERSITY & INCLUSION ADVISORY COUNCIL (DIAC) – VON LINKS NACH RECHTS
VORNE: JÜRGEN BROKATZKY-GEIGER, YASMIN ALIBHAI-BROWN, DAVID THOMAS, TED CHILDS
HINTEN: INGRID DUPLAIN, MONIKA MATTI (SEKRETÄRIN), KURT APRIL, LAN YANG, BARBARA W. K. YEE, NICHOLAS SCHEELE
- 85  NOVARTIS PHARMACEUTICALS;
BASEL, SCHWEIZ
- 87  NOVARTIS PHARMACEUTICALS;
BASEL, SCHWEIZ
- 88  BLAUE AGAVE (AGAVE TEQUILANA);
MEXIKO
- 95  NOVARTIS PHARMACEUTICALS;
BASEL, SCHWEIZ
- 100  NOVARTIS PHARMACEUTICALS;
BASEL, SCHWEIZ
- 102  TRADITIONELLER HEILER;
MEXICO CITY, MEXIKO
- 108  KRANKENHAUS NIANAKORO FOMBA;
SEGOU, MALI
- 109  KRANKENHAUS ANGELES LOMAS;
MEXICO CITY, MEXIKO
- 117  NOVARTIS VACCINES AND DIAGNOSTICS;
SIENA, ITALIEN
- 123  CIBA VISION;
SINGAPUR
- 127  NOVARTIS PHARMACEUTICALS;
BASEL, SCHWEIZ
- 140  SANDOZ;
LJUBLJANA, SLOWENIEN
- Rück-
seite
innen  SANDOZ;
LJUBLJANA, SLOWENIEN
- Rück-
seite  BANI BASIN;
MOPTI, MALI

Wir danken allen, die mit ihren persönlichen Erfahrungen und ihrem Wissen zu diesem Geschäftsbericht beigetragen haben.

Unser Dank gilt insbesondere Giorgia Fiorio für ihre ausdrucksstarken Fotografien, mit denen sie ihren einzigartigen Blick auf die Gesundheitsversorgung rund um die Welt eingefangen hat.



© ENRICO BARTOLUCCI

Jedes Jahr beauftragt Novartis eine Fotografin oder einen Fotografen damit, den Geschäftsbericht von Novartis durch eine ganz persönliche Sichtweise der Gesundheitsversorgung mitzugestalten. Die Fotografien spiegeln die weltweite Vielfalt der Patienten, der medizinischen Fachleute und Betreuer wider. Abgesehen von den Mitarbeitenden von Novartis oder anderen Personen, die in den Bildunterschriften explizit genannt werden, stehen die auf den Fotografien abgebildeten Menschen in keiner Weise in Beziehung zu Novartis oder zu Produkten des Konzerns.

Giorgia Fiorio arbeitet als unabhängige Fotografin. Für ihre Arbeit hat sie bereits zahlreiche Auszeichnungen erhalten. Sie stammt aus Turin in Italien und hat am International Center of Photography in New York studiert. Sie lebt und arbeitet in Venedig und Paris.

Ihre Fotografien wurden in zahlreichen Zeitschriften wie Geo, Stern, El Pais und El Mundo veröffentlicht. In verschiedenen Ländern wurden ihre Arbeiten im Rahmen von Einzel- und Gemeinschaftsausstellungen gezeigt.

Giorgia Fiorio verfolgt einen besonderen Ansatz beim Fotografieren: Sie konzentriert sich über Jahre auf ein einziges Thema. Der französische Kritiker und Fotokurator Gabriel Bauret schrieb, dass Giorgia Fiorio „zu der Familie von Fotografen gehört, die sich langfristigen Projekten verschrieben haben.“ In einem Zeitalter, in dem die Fotografie „das Instrument des Ephemereren ist und sich gar zu oft auf das Spektakuläre beschränkt“, fügte er hinzu, „setzt Giorgia Fiorio ihre Energie fast ausschliesslich für mehrjährige Unterfangen ein.“

In den Neunzigerjahren lag der Fokus ihrer Arbeit auf „geschlossenen, männlichen Gemeinschaften“ in der westlichen Gesellschaft. Diese Arbeit führte zu verschiedenen Monografien sowie zu ihrem Fotoband „Des Hommes“.

Im Januar 2000 begann Giorgia Fiorio mit dem Fotografieprojekt „The Gift“. Sie beschreibt das Projekt als „ein visuelles Zeugnis und eine persönliche Suche rund um das spirituelle Erbe der Menschheit sowie die Beziehung des Individuums zum Heiligen.“ Sie geht davon aus, dass sie das Projekt 2008 abschliessen und das Ergebnis 2009 in mehreren Ausstellungen sowie in einem Fotoband präsentieren wird. Für das Projekt ist Giorgia Fiorio rund um die Welt gereist, um verschiedene Sujets abzulichten: von den Kulturen der Osterinseln über die Osterreinigungsrituale auf den Philippinen und die rituellen Feiern der tanzenden Derwische der Sufi-Orden in der Türkei bis zu den Ahnenritualen der Inkas im Andenhochland.

„Dabei bin ich nicht etwa enzyklopädisch vorgegangen, sondern meinem inneren Kurs gefolgt, nach meiner eigenen direkten Erfahrung“, so Giorgia Fiorio. „Auf dem Weg haben sich Fragen ergeben, die wiederum zu weiteren Fragen geführt haben.“

Wichtige Termine

Vorgesehene Termine für die finanzielle Berichterstattung

Generalversammlung für das Geschäftsjahr 2007	26. Februar 2008
Erstes Quartal 2008	21. April 2008
Erstes Halbjahr 2008	17. Juli 2008
Neun Monate 2008	20. Oktober 2008
Jahr 2008	Januar 2009

Kontaktadressen

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an:

Novartis International AG
CH-4002 Basel
Schweiz

Investor Relations

Tel: +41 61 324 7944
Fax: +41 61 324 8444
E-Mail: investor.relations@novartis.com

Für US-Investoren

Tel: +1 212 307 1122
Fax: +1 212 830 2405
E-Mail: investor.relations@novartis.com

Aktienregister

Tel: +41 61 324 7204
Fax: +41 61 324 3244
E-Mail: share.registry@novartis.com

Medienauskünfte

Tel: +41 61 324 2200
Fax: +41 61 324 9090
E-Mail: media.relations@novartis.com

Allgemeine Auskünfte

Tel: +41 61 324 1111
Fax: +41 61 324 8001

Novartis im Internet

www.novartis.com

Novartis Geschäftsbericht im Internet

www.novartis.com/annualreport2007

Zukunftsgerichtete Aussagen

Die nachfolgenden Informationen enthalten die zukunftsgerichtete Aussagen über das Geschäft des Unternehmens. Diese Aussagen sind daran erkennbar, dass sie zukunftsgerichtete Begriffe wie „werden“ (englisch: „will“) oder „erwartet“ (englisch: „expected“) oder ähnliche Wörter beinhalten oder sich ausdrücklich oder implizit auf mögliche neue Produkte, mögliche neue Indikationen für bestehende Produkte oder mögliche künftige Erlöse aus diesen Produkten beziehen. Die von solchen zukunftsgerichteten Aussagen behandelten Sachverhalte unterliegen bekannten und unbekanntem Risiken, Unsicherheiten und anderen Faktoren, was zur Folge haben kann, dass die tatsächlichen Ergebnisse wesentlich von den erwarteten Ergebnissen, Leistungen oder Errungenschaften abweichen, wie sie in den zukunftsbezogenen Aussagen enthalten oder impliziert sind. Es gibt keine Garantie dafür, dass irgendeines der erwähnten Entwicklungsprojekte Erfolg haben wird oder dass irgendein neues Produkt oder eine Indikation tatsächlich vermarktet werden wird. Es gibt ebenfalls keine Garantie dafür, dass Novartis oder ein zukünftiges Produkt oder eine Indikation eine bestimmte Umsatzhöhe erreichen wird. Insbesondere können die Erwartungen des Managements durch folgende Faktoren beeinträchtigt werden: Unsicherheiten bei der Entwicklung neuer pharmazeutischer Produkte, einschliesslich unerwarteter Ergebnisse bei klinischen Studien; unerwartete Massnahmen oder Verzögerungen seitens der Zulassungsbehörden oder der Regierungsbehörden im Allgemeinen; die Fähigkeit des Unternehmens, Patente oder andere Rechte zum Schutz von geistigem Eigentum zu erhalten oder aufrechtzuerhalten; allgemeiner Wettbewerb; Preisdruck seitens der Regierung, Industrie und allgemeinen Öffentlichkeit sowie sonstige Faktoren, die im jüngsten englischsprachigen Jahresbericht der Novartis AG auf „Form 20-F“, der bei der Wertpapierbehörde in den Vereinigten Staaten („Securities and Exchange Commission“) eingereicht wurde, beschrieben werden. Sollten eines oder mehrere dieser Risiken oder dieser Unsicherheiten tatsächlich eintreten oder sollten sich zugrunde liegende Annahmen als falsch erweisen, können die tatsächlichen Resultate erheblich von den beschriebenen antizipierten, geschätzten oder erwarteten Ergebnissen abweichen. Die bereitgestellten Informationen befinden sich auf dem Stand des aufgeführten Datums. Novartis ist nicht verpflichtet, irgendwelche zukunftsgerichteten

Bei allen in diesem Geschäftsbericht erwähnten Produktbezeichnungen in kursiver Schrift handelt es sich um eigene oder in Lizenz genommene Marken der Novartis Gruppe.

® Marken von Drittunternehmen sind durch ® in Kombination mit dem Produktnamen in normaler Schrift gekennzeichnet.

Die Geschäftspolitik von Novartis orientiert sich an den von der OECD erlassenen Verhaltensrichtlinien für multinationale Unternehmen und den darin enthaltenen Empfehlungen zur Offenlegung von Informationen. Dieser Geschäftsbericht erscheint in englischer Sprache sowie in deutscher und französischer Übersetzung. Verbindlich ist die Version in englischer Sprache.

Herausgeber: Novartis International AG, Basel, Schweiz

Design und Produktion: Trimedia, Basel, Schweiz

Druck: NZZ Fretz AG, Schlieren, Schweiz

© Novartis AG, 2008



