



TITELFOTO

JAPAN

Tomi Miagi am Tag ihres „Kajimaya“-Festes – der offiziellen Feier, die zum 97. Geburtstag von Bewohnern von Ōgimi, Okinawa, ausgerichtet wird. Die am Meer gelegene Heimatstadt von Tomi Miagi ist berühmt für das hohe Lebensalter ihrer Bürger und hat den weltweit höchsten Anteil an Über-100-Jährigen.

OBEN

SÜDSUDAN

Lillian Seneme, 23, hält im Lehrkrankenhaus Juba im Südsudan ihre in warme Decken gewickelte neugeborene Tochter Innocent im Arm. Krankenhäusern im Sudan mangelt es oft an Ressourcen für ihre Entbindungsstationen.

INHALTSVERZEICHNIS

KONZERNÜBERSICHT	Kennzahlen 2013 im Überblick	2
	Nachrichten 2013	3
	Brief von Jörg Reinhardt	6
	Brief von Joseph Jimenez	8
	Unsere Strategie	12
GESUNDHEITSPORTFOLIO	Inhalt	15
	Pharmaceuticals	20
	Novartis Institutes for BioMedical Research	26
	Alcon	30
	Sandoz	36
	Vaccines and Diagnostics	42
	Consumer Health	48
	Pipeline	52
CORPORATE RESPONSIBILITY	Inhalt	59
	Den Zugang zur Gesundheitsversorgung erweitern	63
	Verantwortungsbewusste Geschäftsführung	70
	Bericht des unabhängigen Wirtschaftsprüfers	75
CORPORATE GOVERNANCE	Inhalt	77
	Unser Verwaltungsrat	86
	Unsere Geschäftsleitung	100
VERGÜTUNGSBERICHT	Inhalt	109
	Vergütungsbericht	110
FINANZBERICHT DER NOVARTIS GRUPPE	Inhalt	143
	Finanzübersicht 2013	144
	Wichtigste Errungenschaften	145
	Operativer und finanzieller Lagebericht	146
	Angaben zur Aktie	170
	Quartalsübersicht und Jahresübersicht Konzern	192
	Novartis Konzernrechnung	194
	Jahresrechnung der Novartis AG	274
	Zu den Fotografien des Geschäftsberichts	295
	Wichtige Termine 2014, Kontaktadressen und zukunftsgerichtete Aussagen	296

UNSERE MISSION

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

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

KONZERNÜBERSICHT

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

KENNZAHLEN 2013 IM ÜBERBLICK

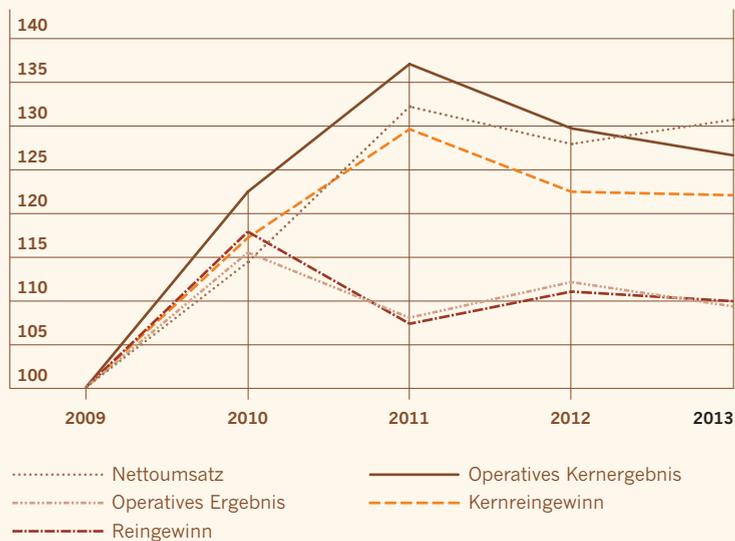
KENNZAHLEN

(In Mio. USD, sofern nicht anders angegeben)

	2013	2012 ¹
Nettoumsatz	57 920	56 673
Operatives Ergebnis	10 910	11 193
Operative Marge (%)	18,8	19,8
Reingewinn	9 292	9 383
Unverwässerter Gewinn pro Aktie ² (USD)	3,76	3,83
Operatives Kernergebnis ³	14 485	14 842
Operative Kernmarge (%)	25,0	26,2
Kernreingewinn ³	12 533	12 576
Kerngewinn pro Aktie ^{2,3} (USD)	5,09	5,15
Forschung & Entwicklung (Kern) ³	9 642	9 116
In % des Nettoumsatzes	16,6	16,1
Anzahl Mitarbeitende (in Vollzeitstellen) ⁴	135 696	127 724
Free Cashflow Konzern	9 945	11 383

NETTOUMSATZ, OPERATIVES ERGEBNIS, REINGEWINN, OPERATIVES KERNERGEBNIS UND KERNREINGEWINN

(Index: 2009 = 100%)



AKTIENINFORMATIONEN

	2013	2012
Aktie Jahresendkurs (CHF)	71,20	57,45
ADR Jahresendkurs (USD)	80,38	63,30
Dividende ⁵ (CHF)	2,45	2,30
Ausschüttungsquote ⁶	74	66

NETTOUMSATZ 2013 NACH REGIONEN

(In % und in Mio. USD)

Region	%	Mio. USD
Europa	36	21 078
USA	33	18 924
Asien/Afrika/Australasien	22	12 585
Kanada und Lateinamerika	9	5 333
Total		57 920

¹ 2012 wurde angepasst, um der Einführung des überarbeiteten IAS 19 Leistungen an Arbeitnehmer, die auf den Seiten 264 und 265 erklärt wird, Rechnung zu tragen.

² Durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien 2013: 2 441 Millionen (2012: 2 418 Millionen)

³ Im operativen Kernergebnis, Kernreingewinn, Kerngewinn pro Aktie und in der Kernkennzahl zu Forschung und Entwicklung werden Auswirkungen von Akquisitionen und bestimmte wesentliche Sonderpositionen eliminiert. Diese Anpassungen werden ab Seite 186 detailliert erläutert.

⁴ Vollzeitstellenäquivalente am Jahresende

⁵ Dividendenzahlung für das Jahr 2013: Vorschlag an die Generalversammlung 2014

⁶ Die Ausschüttungsquote wird auf Basis der geschätzten Anzahl am Tag der Dividendenausschüttung ausstehender Aktien berechnet. Dabei wird der Bruttobetrag der beantragten Dividende in CHF zum am 31. Dezember 2013 geltenden CHF-USD-Wechselkurs in USD umgerechnet und dann durch den gemäss der Novartis Konzernrechnung für 2013 den Aktionären der Novartis AG zuzurechnenden konsolidierten Reingewinn in USD dividiert.

NACHRICHTEN 2013

PERFORMANCE	Der Nettoumsatz belief sich auf USD 57,9 Milliarden und stieg damit gegenüber 2012 um 2% (+4% bei konstanten Wechselkursen, kWk). Das operative Ergebnis betrug USD 10,9 Milliarden (-3%, +5% kWk). Das operative Kernergebnis belief sich auf USD 14,5 Milliarden (-2%, +3% kWk). Die operative Kerngewinnmarge ging bei konstanten Wechselkursen um 0,3 Prozentpunkte zurück und reduzierte sich mit einem negativen Währungseffekt von 0,9 Prozentpunkten auf 25,0% des Nettoumsatzes.
PRODUKTE	Die Wachstumsprodukte erwirtschafteten USD 18,1 Milliarden und steigerten ihren Anteil am Nettoumsatz des Konzerns gegenüber dem Vorjahr von 28% auf 31%. Die Division Pharmaceuticals erreichte mehrere wichtige Zulassungen für innovative Medikamente und neue Indikationen in den USA und der EU. Damit setzte sie die Verjüngung des Portfolios fort. Zu den wichtigen Zulassungen zählten die EU-Zulassung für <i>Ilaris</i> gegen Gichtarthritis sowie die US- und EU-Zulassungen für <i>Ilaris</i> zur Behandlung aktiver systemischer juveniler idiopathischer Arthritis; die Zulassungen von <i>Lucentis</i> in der EU und in Japan zur Behandlung myoper choroidaler Neovaskularisation; die Zulassungen von <i>Ultibro Breezhaler</i> in der EU und in Japan gegen chronisch-obstruktive Lungenerkrankung; sowie die US- und EU-Zulassungen für das <i>Exelon</i> Pflaster zur Behandlung der Alzheimerkrankheit. Die Division Alcon erhielt in den USA und der EU die Zulassungen für das <i>Centurion</i> Vision System und das bildgebende System <i>Verion</i> , zwei Komponenten ihrer Cataract Refractive Suite der nächsten Generation. Zudem erhielt Alcon die Zulassungen für die intravitreale Injektion <i>Jetrea</i> , das erste Medikament gegen vitreomakuläre Traktion und das Makulaforamen in der EU, sowie für die <i>Simbrinza</i> Suspension zur Behandlung des Glaukoms in den USA. Sandoz erhielt für <i>AirFluSal Forspiro</i> , einen neuartigen Inhalator für Patienten mit Asthma und/oder chronisch-obstruktiver Lungenerkrankung, die erste europäische Zulassung in Dänemark. Im Januar 2014 wurde <i>AirFluSal Forspiro</i> unter anderem auch in Deutschland und Schweden zugelassen. In der Division Vaccines and Diagnostics wurde <i>Bexsero</i> in der EU zur Prävention von Meningokokken-Infektionen der Serogruppe B bei allen Altersgruppen zugelassen. In den USA wurde die Zulassung von <i>Menveo</i> (Konjugatimpfstoff gegen Meningokokken der Serogruppen A, C, W-135 und Y) auf Säuglinge und Kleinkinder ab zwei Monaten erweitert.
PIPELINE	Novartis verfügt mit über 200 Projekten in der klinischen Entwicklung, einschliesslich 144 in der Division Pharmaceuticals, über eine führende Pipeline an neuen Produkten. Zu den Highlights der Pipeline gehört, dass drei potenzielle Arzneimittel von Novartis durch die US-amerikanische Gesundheitsbehörde (FDA) als therapeutischer Durchbruch eingestuft wurden: LDK378 bei Lungenkrebs, RLX030 (Serelaxin) bei akuter Herzinsuffizienz und BYM338 (Bimagrumab) bei sporadischer Einschlusskörperpermyositis. Zudem unterstrichen die Ergebnisse mehrerer Phase-III-Studien die Stärke der dermatologischen Pipeline: AIN457 (Secukinumab) zeigte bei moderater bis schwerer Plaque-Psoriasis eine überlegene Wirksamkeit gegenüber der gängigen Standardtherapie. <i>Xolair</i> (Omalizumab) erzielte eine klinisch relevante Verbesserung chronischer spontaner Urtikaria. LBH589 (Panobinostat) verlängerte die Zeit ohne Krankheitsprogression bei Patienten mit rezidiviertem oder rezidiviertem und refraktärem multiplem Myelom signifikant. Sandoz stärkte ihre Führungsposition im Bereich der Biosimilars mit dem Start von Phase-III-Studien für Etanercept (Enbrel®) und Adalimumab (Humira®) gegen Psoriasis.
FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG	Im Rahmen des Engagements für Innovationen investierte der Novartis Konzern 17% des Nettoumsatzes beziehungsweise USD 9,9 Milliarden in Forschung und Entwicklung. Die Investitionen in Forschung und Entwicklung von Pharmaceuticals betragen USD 7,2 Milliarden beziehungsweise 22% des Nettoumsatzes der Division. Im Mittelpunkt stehen dabei Krankheitsgebiete mit hohem Therapiebedarf sowie wissenschaftlich vielversprechende Bereiche.
PORTFOLIO	Das Geschäft mit der Diagnostik für Bluttransfusionen wurde für USD 1,7 Milliarden an Grifols veräussert. Dank dieser Transaktion, die am 9. Januar 2014 abgeschlossen wurde, kann sich Novartis stärker auf ihre strategischen Geschäfte konzentrieren.
CORPORATE RESPONSIBILITY	Soziales Engagement für einen besseren Zugang zur Gesundheitsversorgung ist ein wichtiges Element der Tätigkeit von Novartis. 2013 beliefen sich die Beiträge und Programme von Novartis in diesem Bereich auf einen Wert von USD 2,1 Milliarden. Über 100 Millionen Patienten erhielten Medikamente, und weitere 8,1 Millionen Menschen weltweit profitierten von Gesundheitsaufklärung, Infrastrukturentwicklung und anderen Programmen.
DIVIDENDE	Für 2013 wird eine Erhöhung der Dividende um 7% auf CHF 2,45 pro Aktie vorgeschlagen (2012: CHF 2,30 pro Aktie). Dies wäre die 17. Dividendenerhöhung in Folge, bei einer Dividendenrendite von 3,4%.

PERU

Die Krankenschwester Carmen Gonzales Zapata geht auf Della Maqquerbua Ballòn und ihre Söhne Lucas, vier Jahre, und Lucero, ein Jahr, zu, die in der Station für Verbrennungen des Hospital Regional del Cusco auf sie warten. Das Krankenhaus ist eine wichtige Anlaufstelle für die uransässige Bevölkerung der Region und die einzige öffentliche Klinik für Kinderchirurgie in Cusco.







Jörg Reinhardt

LIEBE AKTIONÄRIN, LIEBER AKTIONÄR

Novartis hat auch 2013 ein starkes operatives Ergebnis erzielt und ihre über Jahre erarbeitete Stellung als führendes, global tätiges Gesundheitsunternehmen mit einem diversifizierten Produktportfolio weiter gefestigt. Mit der Lancierung innovativer Therapien, der gezielten Ausrichtung auf Wachstumsmärkte und einer produktivitätsorientierten Kostenkontrolle konnten wir sowohl Umsatz als auch Gewinn bei konstanten Wechselkursen steigern.

Dieses gute Ergebnis ist massgeblich auf die ungebrochen dynamische Entwicklung unserer grössten Division, Pharmaceuticals, zurückzuführen, die über eine der stärksten Produktpaletten in der Industrie verfügt. Die im Bereich der Augenheilkunde tätige Alcon sowie unsere Generikadivision Sandoz trugen ebenfalls zum positiven Ergebnis bei. Alcon konnte durch die Markteinführung fortschrittlicher Systeme im Bereich der Augenchirurgie ihre Spitzenposition im rasch wachsenden Bereich der Katarakt-Operationen festigen, während Sandoz im Zug der beschleunigten Nachfrage nach hochkomplexen Biosimilars weiter Marktanteile gewinnen konnte.

Die kleineren Geschäftsfelder Vaccines and Diagnostics und Consumer Health verbesserten ihre Resultate ebenfalls und konnten ihre operativen Tätigkeiten nach mehreren schwierigen Quartalen auf eine solide Basis stellen. Es ist unser Ziel, Novartis als diversifiziertes Gesundheitsunternehmen zu stärken – in ihren einzelnen Tätigkeitsfeldern und als Ganzes. Im Kontext dieser Bemühungen, unser Geschäftsportfolio kontinuierlich zu optimieren, haben wir im Januar 2014 den Bereich der Bluttransfusionsdiagnostik für USD 1,7 Milliarden veräussert.

Novartis will als wissenschaftsbasiertes und auf die Interessen der Patienten ausgerichtetes Gesundheitsunternehmen über ein breites und kompetitives Produktportfolio verfügen und sich auch in langfristig wachsenden Märkten gut positionieren. Dabei halten wir unvermindert an unserer jahrelang erfolgreich verfolgten Diversifikationsstrategie fest, die neben der Fokussierung auf Innovation auch die Förderung kostengünstiger und nicht patentgeschützter Medikamente und Therapien umfasst.

Von zentraler Bedeutung bei der Umsetzung unserer Strategie und als Garantin für den zukünftigen Erfolg bleibt die Erforschung und Entwicklung neuartiger und hochwirksamer Medikamente, die unerfüllte Patientenbedürfnisse abdecken. Mit mehr als 6000 Wissenschaftlern innerhalb unserer globalen Forschungsorganisation wollen wir einen messbaren Nutzen für die Patienten und damit auch für die Gesellschaft erzielen.

Durch den unaufhaltsamen demografischen Wandel, der auch Entwicklungs- und Schwellenländer betrifft und mit einer beschleunigten Urbanisierung und einer hohen Umweltbelastung einhergeht, werden chronische und altersbedingte Leiden wie Augenkrankheiten, Diabetes, Herz-Kreislauf-Erkrankungen und Krebs zunehmen und dabei nicht nur das Gesundheitswesen, sondern auch die Wirtschafts- und Arbeitswelt belasten.

In diesem Zusammenhang arbeiten wir systematisch an effizienten Wirkstoffen, deren Ziel es ist, Behandlungsergebnisse und Patientenzufriedenheit zu verbessern. Im vergangenen Jahr konnten wir dabei mit der Lancierung von Medikamenten im Bereich der

Onkologie sowie schwer behandelbarer Atemwegskrankheiten unser Produktportfolio weiter ausbauen.

Novartis kann nur dann erfolgreich tätig sein, wenn das Unternehmen als vertrauenswürdiger, kooperationsbereiter und transparenter Partner auftritt und handelt. Vor diesem Hintergrund prüfen wir fortwährend unsere Richtlinien zur Corporate Governance sowie unsere Vergütungssysteme und passen diese im Austausch mit Investoren und anderen Anspruchsgruppen regelmässig an, wobei wir uns an den führenden Industriestandards orientieren. Diesem Grundsatz folgend haben wir unsere Corporate Governance Struktur vereinfacht, um bürokratische Hürden abzubauen, Kosten zu sparen sowie Entscheidungswege zu verkürzen, damit neue Kräfte freigesetzt werden können. Wir haben das Chairman Committee aufgelöst und dessen Entscheidungsbefugnisse dem Management übertragen. Diese Veränderungen haben auch zu Anpassungen des Vergütungssystems für den Verwaltungsrat geführt. Zudem hat der Verwaltungsrat ein Research & Development Committee gegründet, das unsere Forschungs- und Entwicklungsanstrengungen hinsichtlich Strategie und Organisation überwachen soll.

Um eine effiziente Gesundheitsversorgung zu schaffen und mit Blick auf die vielfältigen und sich rasch wandelnden Patientenbedürfnisse wollen wir zudem verstärkt soziale und gesellschaftliche Verantwortung übernehmen. Dabei suchen wir auch den Dialog und die Zusammenarbeit mit Regierungen und Gesundheitsorganisationen, um kreative und effektive Lösungen für flächendeckende, ganzheitliche und kostengünstige medizini-

sche Behandlungen zu ermöglichen. Folgerichtig nehmen neben der Innovationsförderung auch Entwicklung und Produktion nicht patentgeschützter Therapien und Generika eine wichtige Stellung ein. Millionen von Menschen in Schwellen- und Entwicklungsländern verfügen über keinen Zugang zu sicherer und wirksamer medizinischer Versorgung und sind mehr denn je auf kostengünstige und dabei qualitativ hochstehende Arzneimittel angewiesen.

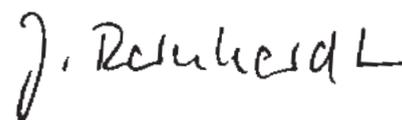
Zudem wollen wir massgeschneiderte soziale Geschäftsprogramme in rasch wachsenden Regionen Asiens, Afrikas und Lateinamerikas fördern, die es uns erlauben, vom dortigen wirtschaftlichen Aufschwung zu profitieren, und gleichzeitig dazu beitragen, die Gesundheitssysteme in diesen Regionen nachhaltig zu festigen. Wir setzen auch den Kampf gegen Malaria fort, in dem wir seit 2001 über 600 Millionen Einheiten *Coartem* und *Coartem* Dispersible zum Selbstkostenpreis abgegeben haben.

Die strategische Positionierung von Novartis sowie der Leistungsausweis unserer rund 136 000 Mitarbeitenden stimmen uns mittel- und langfristig zuversichtlich. Nach den starken Resultaten im vergangenen Jahr sind wir überzeugt, auch 2014 unsere führende Stellung als wissenschaftsbasiertes und patientenorientiertes Gesundheitsunternehmen weiter festigen und den Unternehmenswert durch ein kontinuierliches Management unseres diversifizierten Produktportfolios nachhaltig steigern zu können. Auch wenn die ökonomischen und regulatorischen Rahmenbedingungen grundsätzlich herausfordernd bleiben und Preis- und Wettbewerbsdruck anhalten, steht Novartis auf einem soliden

Fundament und ist auf die zukünftigen Herausforderungen vorbereitet. Wir werden auch weiterhin alle Anstrengungen unternehmen, um im Interesse aller Anspruchsgruppen unsere Kernaufgabe zu erfüllen: Krankheiten zu heilen, Leiden zu verringern und die Lebensqualität kranker Menschen zu verbessern.

Ich danke Ihnen, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, für Ihr Vertrauen, das Sie unserem Unternehmen entgegenbringen, und freue mich, Ihnen anlässlich der nächsten Generalversammlung eine Dividendenerhöhung von 7% auf CHF 2,45 vorschlagen zu dürfen.

Mit den besten Grüssen



Dr. Jörg Reinhardt
Präsident des Verwaltungsrats



Joseph Jimenez

LIEBE AKTIONÄRIN, LIEBER AKTIONÄR

Im Jahr 2013 hat Novartis bedeutende Fortschritte erzielt und einen Wendepunkt in der Geschichte des Unternehmens erreicht. Wir haben Alcon vollständig integriert und starten in die nächste Wachstumsphase des Unternehmens. 2013 konnten wir unseren Nettoumsatz bei konstanten Wechselkursen um 4 Prozent auf USD 57,9 Milliarden steigern. Das operative Kernergebnis wuchs bei konstanten Wechselkursen um 3 Prozent auf USD 14,5 Milliarden. Der Kerngewinn pro Aktie belief sich auf USD 5,09. Diese Ergebnisse haben wir trotz diverser Herausforderungen erzielt. Dazu zählen der Ablauf des Patentschutzes für unseren erfolgreichen Blutdrucksenker *Diovan* und ein volatiles wirtschaftliches Umfeld.

Zu unserer starken Performance haben alle Divisionen von Novartis beigetragen. Die Division Pharmaceuticals erhielt 2013 mehrere Zulassungen für bedeutende Produkte und führte diese sehr erfolgreich ein. Der Umsatz unserer Wachstumsprodukte – Produkte, die in den vergangenen fünf Jahren eingeführt wurden oder bis 2017 patentgeschützt sind – stieg um 15 Prozent und machte 31 Prozent des Nettoumsatzes von Novartis aus. Dies verdeutlicht die tiefgreifende Erneuerung unseres Portfolios. So wuchs beispielsweise der Umsatz unseres Multiple-Sklerose-Medikaments *Gilenya* um 62 Prozent auf USD 1,9 Milliarden. Dies ist eine sehr gute Performance angesichts der Konkurrenzprodukte, die vor Kurzem auf den Markt kamen. Der Umsatz unseres Brustkrebsmedi-

kaments *Afinitor* stieg um 66 Prozent auf USD 1,3 Milliarden. Gleichzeitig erzielte *Galvus*, unser oral verabreichtes Präparat gegen Typ-2-Diabetes, einen Umsatzzuwachs von 40 Prozent auf USD 1,2 Milliarden und erreichte Blockbuster-Status.

Unser Engagement für wissenschaftlich fundierte Innovationen bleibt nach wie vor Mittelpunkt unserer Strategie. Wir haben deshalb in allen Unternehmensbereichen weiterhin stark in Forschung und Entwicklung investiert und dafür Mittel in Höhe von 17 Prozent des Konzernumsatzes aufgewendet. Pharmaceuticals investierte 22 Prozent des divisionalen Umsatzes in Forschung und Entwicklung und führte damit alle anderen Divisionen an. Dank unserer Innovationskraft im pharmazeutischen Bereich konnten wir eine reichhaltige Pipeline potenzieller neuer Produkte aufbauen. Drei unserer Arzneimittelkandidaten wurden 2013 von der US-Gesundheitsbehörde (FDA) als therapeutischer Durchbruch eingestuft, womit wir zu den besten Unternehmen zählen: RLX030 (Serelaxin) gegen akute Herzinsuffizienz, LDK378 zur Behandlung des nicht-kleinzelligen Lungenkarzinoms und BYM338 (Bimagrumab) gegen eine seltene degenerative Muskelerkrankung. Bis 2018 werden wir voraussichtlich mindestens 14 Blockbuster hervorbringen, die entscheidend zu unserem zukünftigen Erfolg beitragen werden.

Auch in allen drei strategischen Bereichen – Innovation, Wachstum und Produktivität – haben wir Fortschritte erzielt.

INNOVATION – DIE SUCHE NACH NEUEN WIRKSTOFFEN KONZENTRIERT SICH AUF MOLEKULARE SIGNALWEGE

Mit unserer Fähigkeit, neue Medikamente aus dem Labor zu den Patienten zu bringen, führen wir die Branche an. Unsere Erfolgsrate mit neuen Arzneimittelkandidaten beträgt mehr als das Doppelte des Branchenmedians, wobei alle Phasen der vorklinischen und klinischen Entwicklung berücksichtigt werden. Dieser Erfolg basiert auf unserem besonderen Forschungsansatz. Bei der Suche nach neuen Wirkstoffen untersuchen wir vor allem molekulare Signalwege in homogenen Populationen. Dabei konzentrieren wir uns auf die Ursachen von Erkrankungen und auf Therapiebereiche mit dem fundiertesten wissenschaftlichen Kenntnisstand und dem dringendsten Behandlungsbedarf. Wenn ein

Wirkstoff bei einer Erkrankung erfolgreich ist, untersuchen wir ihn auch bei anderen Krankheiten, die mit dem gleichen Signalweg zusammenhängen.

Wir gehören zu den Unternehmen, die den dynamischen Wandel in Forschung und Entwicklung vorantreiben. Im Vordergrund stehen dabei neue Technologien, die die pharmazeutische Entwicklung grundlegend verändern. Unsere Kapazitäten im Bereich der Bioinformatik beispielsweise revolutionieren die Arzneimittelforschung. Sie tragen dazu bei, die Mutationen zu verstehen, die zu Krebs und seltenen Erkrankungen führen. Die Analyse grosser Datenmengen (Big Data) ist auch ein möglicher Schlüssel zur personalisierten Medizin und zur Beschleunigung klinischer Prüfungen. Beispielsweise könnte das unterschiedliche Ansprechen von Patienten auf Medikamente bis zu 95 Prozent durch genetische Differenzen bedingt sein. Anhand entsprechender Daten können wir für jeden einzelnen Patienten die wirksamste Behandlung finden. So könnten wir möglicherweise bessere Ansprechraten sowie kürzere Entwicklungszeiten und damit letztlich sicherere Therapien sowie eine schnellere Zulassung erreichen. Auch unser umfangreiches Onkologieportfolio verschafft uns einen strategischen Vorteil bei der Entwicklung zielgerichteter und zellulärer Therapien. Wir erhalten dadurch Zugang zu Wirkstoffen und einzigartigen proprietären Wirkstoffkombinationen, die auf spezifische Tumormutationen abzielen und möglicherweise Resistenzmechanismen überwinden.

WACHSTUM – VON ALLEN NOVARTIS DIVISIONEN GETRAGEN

Unsere Division Alcon führte in Europa und den USA die aussichtsreiche Cataract Refractive Suite ein. Dieses System erhöht die Präzision bei jedem Schritt der refraktiven Kataraktchirurgie und ermöglicht dem Chirurgen dadurch eine optimale Korrektur der Sehschärfe des Patienten. In Europa und Kanada brachte Alcon auch *Jetrea* zur intravitrealen Injektion auf den Markt, das erste Medikament zur Behandlung der vitreomakulären Traktion, einer altersbedingten Netzhauterkrankung. In den USA führte Alcon ausserdem die Kontaktlinsen *Dailies Total1* erfolgreich ein.

Sandoz profitierte von einem starken Wachstum der Generika und Biosimilars in Europa

und in Schwellenländern. Die Division forcierte ihre Strategie und konzentrierte sich damit weiterhin auf Generika, die schwierig zu entwickeln, herzustellen und zu vermarkten sind. Den vielversprechenden Biosimilar-Bereich führt Sandoz mit sechs Molekülen an, die derzeit in acht Phase-III-Studien geprüft werden – darunter Rituximab zur Behandlung von Blutkrebs.

Die Division Vaccines and Diagnostics erlangte in Europa, Kanada und Australien die Zulassung für *Bexsero*, den weltweit ersten Impfstoff gegen Meningitis B.

Consumer Health führte Produkte wieder ein, die von den Lieferunterbrechungen unserer Produktionsanlage in Lincoln, Nebraska (USA) betroffen waren. Infolgedessen erholten sich die Umsätze der rezeptfreien Medikamente *Excedrin Migraine*, *Excedrin Extra Strength*, *Lamisil* und *Benefiber*. Die Division Animal Health verzeichnete Umsatzsteigerungen des Antiparasitikums *Sentinel*.

Wir beobachten eine weitere Verlagerung auf die Wachstumsmärkte, wo der Umsatz 2013 bei konstanten Wechselkursen um 10 Prozent auf USD 14,7 Milliarden stieg. Dazu trugen vor allem die Geschäfte in China und Russland bei. Bis 2016 dürften die Gesundheitsausgaben in den Schwellenländern auf fast USD 345 Milliarden anwachsen. Unsere Chancen in diesen Märkten beruhen vor allem auf zwei Faktoren: der verstärkten Nachfrage nach medizinischen Leistungen und der Priorisierung der Gesundheitsversorgung durch die Regierungen. Der steigende Lebensstandard und der sich verändernde Lebensstil lässt zudem die Zahl der chronischen Erkrankungen in den Entwicklungsländern steigen. Allein in China sind alarmierende 85 Prozent aller Todesfälle durch chronische Erkrankungen bedingt. Ähnlich verhält es sich in Afrika, der vermutlich nächsten Wachstumsregion. Auch dort nehmen nicht übertragbare Krankheiten wie Diabetes und Krebs zu. Die Regierungen in den Schwellenländern ergreifen beachtliche Massnahmen, um die Gesundheitsversorgung ihrer Bürger zu verbessern. Die jüngsten Reformen in China bieten beispielsweise eine sichere und erschwingliche Gesundheitsversorgung für 95 Prozent der Bevölkerung, die bisher grösstenteils nicht krankenversichert war.

PRODUKTIVITÄT UND ORGANISATORISCHE LEISTUNGSFÄHIGKEIT

Produktivität ist für Novartis von strategischer Bedeutung. Sie ermöglicht uns kontinuierliche Investitionen in Forschung und Entwicklung und hilft uns, unsere Gewinnziele zu erreichen. Wir haben deshalb eine divisionenübergreifende globale Beschaffungsorganisation eingerichtet, die unseren geschäftlichen Anforderungen besser gerecht wird und gleichzeitig unsere Gesamtkosten senkt. So konnten wir 2013 durch das Beschaffungswesen USD 1,5 Milliarden einsparen. Auch bei der Qualitätssicherung machen wir kontinuierliche Fortschritte. Unser Standort in Lincoln wurde im Oktober nach einer Inspektion durch die FDA positiv bewertet. Insgesamt fanden 2013 in unseren Produktionsstätten weltweit 228 Inspektionen durch Gesundheitsbehörden statt, 225 davon mit positivem Ergebnis. In den wenigen beanstandeten Fällen arbeiten wir eng mit den Gesundheitsbehörden zusammen, um Mängel zu beheben.

Langfristig setzen wir an allen 109 Produktionsstandorten weltweit einen umfassenden Plan um, mit dem wir unser nachhaltiges Qualitätsbewusstsein stärken wollen. Der Plan sieht neben verbesserten Standards und Technologien auch Schulungen der Mitarbeitenden vor. Es liegt zwar noch Arbeit vor uns, doch es zeichnen sich bereits positive Ergebnisse ab.

PERFORMANCE MIT INTEGRITÄT

Unser Bekenntnis zu ethisch einwandfreien Geschäftspraktiken haben wir 2013 bekräftigt. So stellen wir mit umfangreichen Schulungsprogrammen sicher, dass die Mitarbeitenden unseren Verhaltenskodex einhalten und in ihrer täglichen Arbeit unseren hohen Standards gerecht werden. Wir ermutigen sie, mögliche Verstösse zu melden, und greifen bei Bedarf verstärkt korrigierend ein. Dabei geht es nicht nur um die Einhaltung rechtlicher Vorschriften. Wir wollen unsere Mitarbeitenden auch zu sozial verantwortlichem Geschäftsgebaren anhalten.

Darüber hinaus haben wir unsere sozialen Projekte weiterentwickelt. Diese innovativen Geschäftsmodelle bauen in unterversorgten Gemeinden Kapazitäten für eine nachhaltige Gesundheitsversorgung auf. Im Jahr 2013 haben wir unsere sozialen Projekte in Indien, Kenia, Vietnam, Indonesien und China ausgeweitet.

STÄRKERE FOKUSSIERUNG AUF EINE HÖHERE AKTIONÄRSRENDITE

Um in den einzelnen Bereichen der Gesundheitsbranche wettbewerbsfähig zu sein, wird es heute immer wichtiger, im globalen Massstab tätig zu sein. Wir wollen deshalb führende Geschäftsbereiche aufbauen, die gross genug sind, um weltweit konkurrieren zu können. Im Rahmen einer strategischen Prüfung haben wir daher unser Geschäft mit der Diagnostik für Bluttransfusionen für USD 1,7 Milliarden an das spanische Unternehmen Grifols veräussert. Die Transaktion wurde am 9. Januar 2014 abgeschlossen.

Ich sehe 2014 mit Optimismus entgegen: Obwohl wir vor weiteren Herausforderungen stehen, verfügen wir über eine starke Dynamik. Wir sind von der Stärke unserer Pipeline neuer Produkte überzeugt und sind zuversichtlich im Hinblick auf das Potenzial bedeutender Zulassungsanträge und Neuzulassungen über unsere verschiedenen Divisionen und die wichtigsten Märkte hinweg. Wir werden weiterhin unsere Strategie verfolgen, mit wissenschaftlich fundierten Innovationen eine Führungsposition einzunehmen, um positive Behandlungsergebnisse für Patienten auf der ganzen Welt zu erzielen.

Abschliessend möchte ich Ihnen, unseren Aktionärinnen und Aktionären, für Ihr Vertrauen in Novartis danken. Wir haben 2013 eine Gesamtaktienrendite von 32,3 Prozent erzielt und damit den Durchschnitt der Pharmaindustrie übertroffen. Investoren, die Novartis seit Langem vertrauen, wurden durch überdurchschnittliche Erträge belohnt. In der bevorstehenden neuen Wachstumsphase werden wir unser Bestes tun, um diesem Vertrauen weiter gerecht zu werden.

Mit den besten Grüssen



Joseph Jimenez
Chief Executive Officer

INDIEN

Shanker Kumar Biswal, Mitte, betreut den Empfang des Lavanya Nursing Center. In der kleinen Klinik in Banswara werden zumeist leichtere Erkrankungen wie Magenbeschwerden oder Erkältungen behandelt.



786

+ लावण्या नर्सिंग केन्द्र +

दवा
खाना

दवा
खाना

मनु



UNSERE STRATEGIE: MIT WISSENSCHAFTLICH FUNDIERTEN INNOVATIONEN FÜHREN

Als global führendes Gesundheitsunternehmen ist Novartis einzigartig positioniert, um die Chancen in einem sich rasch wandelnden Branchenumfeld zu nutzen und ihre Mission zu erfüllen, Patienten zu helfen und zu heilen („caring and curing“). Wir treten in unsere nächste Wachstumsphase ein und beschleunigen gleichzeitig die Umsetzung unserer Strategie, mit wissenschaftlich fundierten Innovationen eine Führungsposition einzunehmen, um positive Behandlungsergebnisse für Patienten und Kostenträger zu erzielen.

Unsere strategischen Prioritäten beinhalten den **Ausbau unserer Führungsposition im Innovationsbereich, die Beschleunigung des Wachstums und die Steigerung der Produktivität** unseres diversifizierten Portfolios, um Gewinne zu erwirtschaften und die Rendite für die Aktionäre zu erhöhen. Wir streben eine hohe Performance an und wollen diese mit Integrität erzielen. Mit allen unseren Anspruchsgruppen pflegen wir einen offenen, kooperativen Dialog.

Ausbau der Führungsposition im Innovationsbereich: Wissenschaftlich fundierte Innovationen stehen für Novartis im Mittelpunkt. In der

Forschung und klinischen Entwicklung verfolgen wir einen speziellen Ansatz, um eine branchenführende Pipeline differenzierter Medikamente und Therapien aufzubauen, die zum Ziel hat, Mehrwert für Patienten und Gesundheitsversorger zu schaffen.

Wachstumsbeschleunigung: Um langfristiges Wachstum zu erzielen, setzt Novartis darauf, neue Produkte mit maximalem Erfolg auf den Markt zu bringen und den Wert ihres Portfolios auszuschöpfen. Wir expandieren in etablierten Märkten und Schwellenländern und passen unser Geschäftsmodell an die sich rasch wandelnden Marktbedingungen an.

Steigerung der Produktivität: Novartis steigert ihre Produktivität durch die Vereinfachung von Prozessen, die Förderung divisionsübergreifender Zusammenarbeit sowie durch die Verbesserung des globalen Beschaffungswesens und der Logistik. Durch eine strikte Zuweisung von Ressourcen verbessern wir die Liquiditätssteuerung und die Rentabilität.



Vier strategische Elemente befähigen uns, eine hohe Performance mit Integrität zu erzielen.

Engagement für die Mitarbeitenden: Wir setzen uns dafür ein, die besten Talente der Branche anzuwerben und an das Unternehmen zu binden, die Teamvielfalt zu fördern und ein starkes Engagement der Mitarbeitenden zu kultivieren.

Qualität über den Anforderungen: Wir wollen qualitativ hochwertige pharmazeutische und medizinische Therapien anbieten, welche die Qualitätsanforderungen der Industrie übertreffen, um die Patientensicherheit zu gewährleisten und Vertrauen bei unseren Anspruchsgruppen zu schaffen.

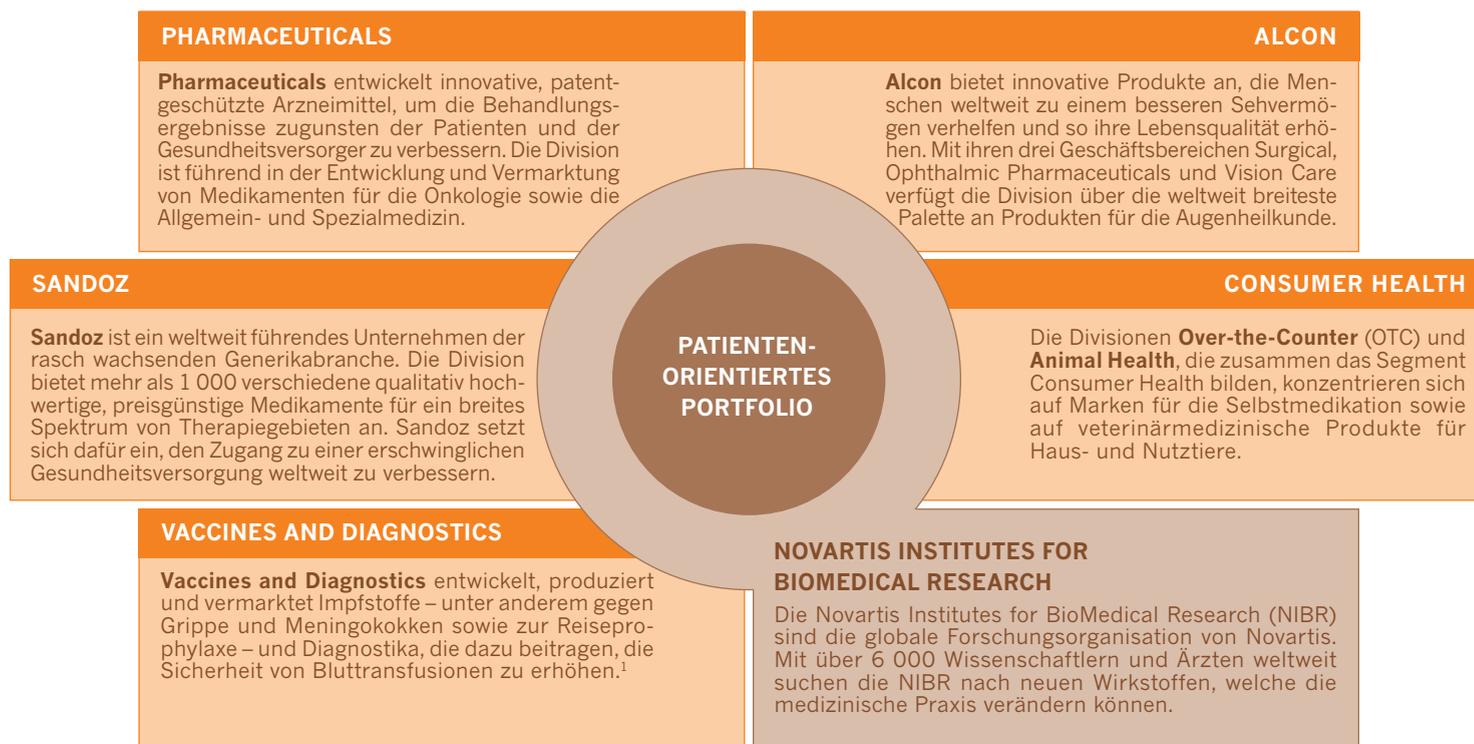
Ethische Geschäftspraktiken: Durch einen global verpflichtenden Verhaltenskodex wollen wir konsequent die höchsten ethischen Standards weltweit gewährleisten.

Corporate Responsibility: Mit innovativen Patientenhilfsprogrammen und sozialen Geschäftsprojekten setzen wir uns dafür ein, den Zugang zu Medikamenten und Gesundheitsdienstleistungen für unterversorgte Patienten zu verbessern.

Novartis hat fünf Geschäftssegmente und wird durch unsere globale Forschungsorganisation, die Novartis Institutes for BioMedical Research (NIBR), unterstützt. Die einzelnen Segmente sind strategisch aufeinander abgestimmt, um Patienten auf der ganzen Welt innovative, qualitativ hochwertige und kosteneffiziente Medikamente und Therapien anzubieten.

Novartis sucht kontinuierlich nach Möglichkeiten, um die Stärken ihrer diversifizierten und global aktiven Geschäftsbereiche zu nutzen, um die Bedürfnisse von Patienten zu erfüllen und die Führungsposition des Unternehmens auszubauen. Dabei schöpft Novartis das Potenzial der Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Divisionen aus.

Wir entwickeln unsere Geschäftsbereiche ständig weiter, um ein patientenorientiertes Portfolio zu schaffen, das ein breites Spektrum von Produkten und Therapien umfasst und unerfüllte medizinische Bedürfnisse befriedigt.



¹ Im Januar 2014 hat Novartis ihr Geschäft mit der Diagnostik für Bluttransfusionen für USD 1,7 Milliarden an Grifols veräußert.





GESUNDHEITSPORTFOLIO

Internen Schätzungen zufolge erreichten unsere Produkte im Jahr 2013 weltweit 1,2 Milliarden Menschen.

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

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

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

INHALT

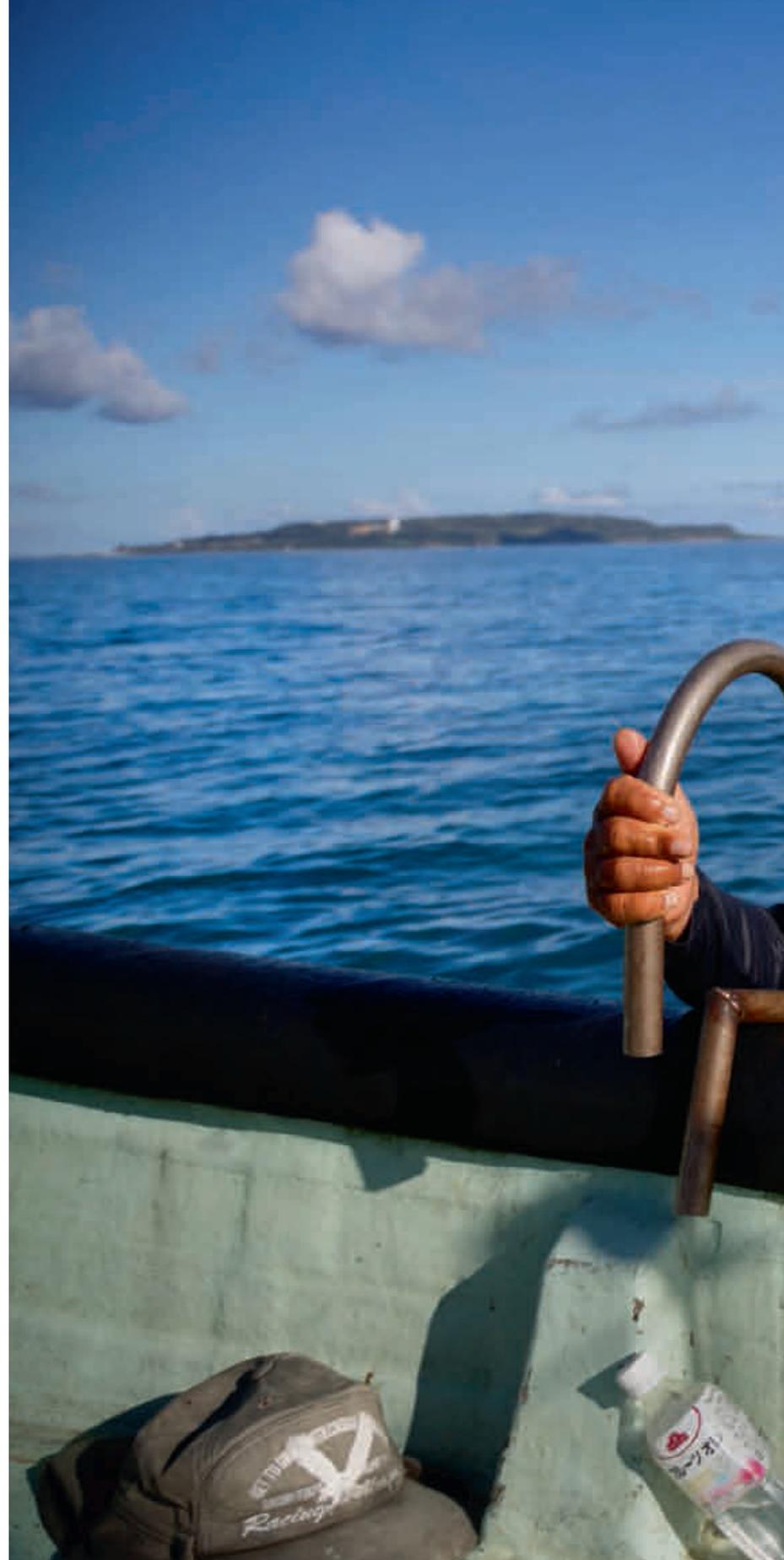
Das Gesundheitsportfolio im Überblick	18
Pharmaceuticals	20
Novartis Institutes for BioMedical Research	26
Alcon	30
Sandoz	36
Vaccines and Diagnostics	42
Consumer Health	48
Pipeline	52

JAPAN

SEITE 14 *Nobuko Oshiro, 65, in der Mitte einer Gruppe von Frauen, die sie bei der Sommerendfeier des jährlichen Festivals in Ōgimi, Okinawa, anführt. Die Bewohner von Ōgimi sind davon überzeugt, dass starke soziale Beziehungen genauso wichtig sind wie eine gute körperliche Gesundheit.*

SEITE 16 *Kakusei Yamashiro, 85, Tintenfischfänger, taucht täglich fast acht Stunden ohne Tauchgerät mit der Harpune nach Beute und führt seine gute Gesundheit auf die typische Ernährungsweise von Ōgimi aus Süsskartoffeln, Fisch und Seetang zurück. Körperliche Bewegung ist ihm ebenfalls wichtig – er hat vor, bis zu seinem 90. Lebensjahr weiter zu tauchen.*

SEITE 19 *Fumiyasu Yamakawa, 91, ist schon während seiner Morgengymnastik am heimischen Strand von Naha, Okinawa, gut gelaunt. „Ihr habt Vitamin C. Wir haben Vitamin L – L wie Lächeln“, scherzt er. „Das ist sehr wichtig für ein langes Leben!“*





DAS GESUNDHEITSPORTFOLIO IM ÜBERBLICK

NETTOUMSATZ 2013 NACH SEGMENTEN

		%	Mio. USD
Pharmaceuticals		56	32 214
Alcon		18	10 496
Sandoz		16	9 159
Vaccines and Diagnostics		3	1 987
Consumer Health		7	4 064
Total			57 920

OPERATIVES KERNERGEBNIS¹ 2013 NACH SEGMENTEN

		%	Mio. USD
Pharmaceuticals		63	9 523
Alcon		25	3 694
Sandoz		10	1 541
Vaccines and Diagnostics		0	65
Consumer Health		2	298
Nettoaufwand Corporate			- 636
Total			14 485

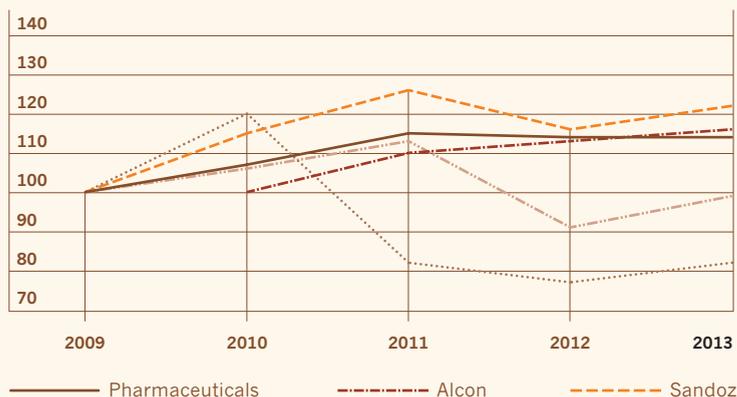
NETTOUMSATZ 2013 NACH REGIONEN UND SEGMENTEN

(In % und in Mio. USD)

	Pharmaceuticals		Alcon		Sandoz		Vaccines and Diagnostics		Consumer Health	
Europa		10 993		2 831		4 596		654		2 004
USA		10 256		4 179		2 821		821		847
Asien/Afrika/Australasien		7 947		2 378		1 139		328		793
Kanada und Lateinamerika		3 018		1 108		603		184		420
Total		32 214		10 496		9 159		1 987		4 064
Etablierte Märkte ²		24 493		7 918		6 625		1 512		2 636
Wachstumsmärkte ²		7 721		2 578		2 534		475		1 428
Total		32 214		10 496		9 159		1 987		4 064

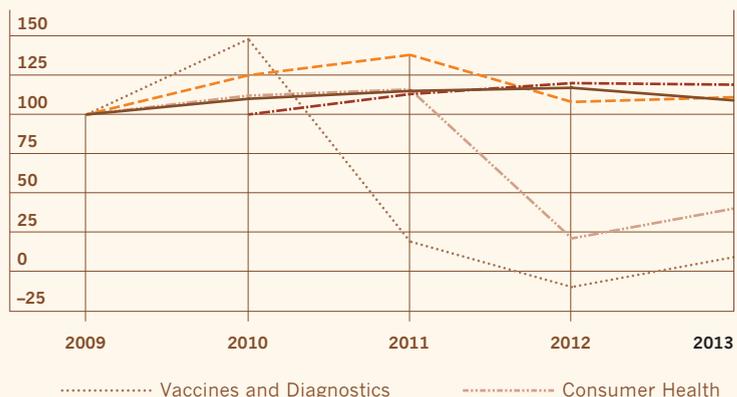
NETTOUMSATZ NACH SEGMENTEN

(Index: 2009 = 100%; Konsolidierung von Alcon erst ab 25. August 2010. Als Vergleichsgrundlage für das Wachstum von Alcon im Jahr 2011 werden jedoch die Pro-forma-Ergebnisse des Gesamtjahres 2010 herangezogen.)



OPERATIVES KERNERGEBNIS¹ NACH SEGMENTEN

(Index: 2009 = 100%; Konsolidierung von Alcon erst ab 25. August 2010. Als Vergleichsgrundlage für das Wachstum von Alcon im Jahr 2011 werden jedoch die Pro-forma-Ergebnisse des Gesamtjahres 2010 herangezogen.)



¹Im operativen Kernergebnis werden Auswirkungen von Akquisitionen und bestimmte wesentliche Sonderpositionen eliminiert. Diese Anpassungen werden ab Seite 186 detailliert erläutert.

²Wachstumsmärkte umfassen alle Märkte ausser die etablierten Märkte USA, Kanada, Westeuropa, Japan, Australien, und Neuseeland.



PHARMACEUTICALS IM ÜBERBLICK

KENNZAHLEN

(In Mio. USD, sofern nicht anders angegeben)

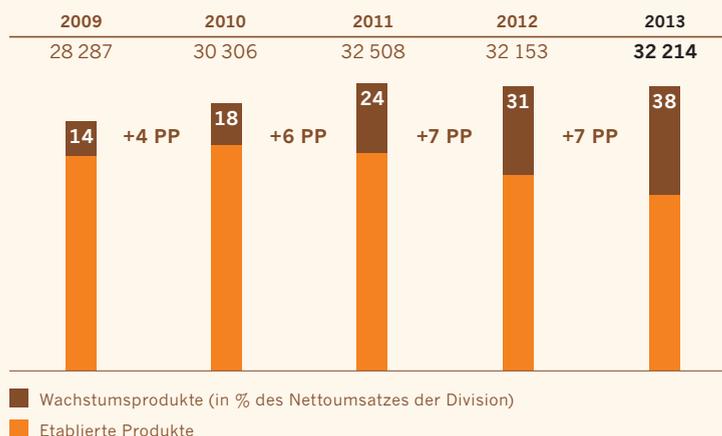
	2013	2012
Nettoumsatz	32 214	32 153
Operatives Ergebnis	9 376	9 598
Operative Marge (%)	29,1	29,9
Operatives Kernergebnis ¹	9 523	10 213
Operative Kernmarge (%)	29,6	31,8
Forschung & Entwicklung (Kern) ¹	7 161	6 697
In % des Nettoumsatzes	22,2	20,8
Free Cashflow ²	8 332	9 491
Nettobetriebsvermögen	15 424	14 283
Anzahl Mitarbeitende (in Vollzeitstellen) ³	65 262	61 268

¹ Im operativen Kernergebnis werden Auswirkungen von Akquisitionen und bestimmte wesentliche Sonderpositionen eliminiert. Diese Anpassungen werden ab Seite 186 detailliert erläutert.

² 2012 wurde aufgrund der Allokation des laufenden Dienstzeitaufwands für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses an die Divisionen angepasst.

³ Vollzeitstellenäquivalente am Jahresende

STIEGENDER BEITRAG DER WACHSTUMSPRODUKTE¹



NACHRICHTEN 2013

Die Division Pharmaceuticals erzielte 2013 einen Nettoumsatz von USD 32,2 Milliarden (+0%, +3% kWk). Deutliche Volumensteigerungen (+9 Prozentpunkte) und die Preiseffekte (+1 Prozentpunkt) machten die Einbussen durch Generikakonzurrenz (USD 2,2 Milliarden, -7 Prozentpunkte) mehr als wett.

Die Wachstumsprodukte¹ erwirtschafteten 2013 USD 12,3 Milliarden und steigerten ihren Anteil am Nettoumsatz der Division gegenüber 2012 von 31% auf 38%. Sie erneuern das Portfolio in den verschiedenen Therapiebereichen. Zu diesen Produkten gehören unter anderem: *Gilenya*, *Afinitor*, *Tasigna*, *Galvus*, *Xolair*, *Lucentis*, die Q-Produktfamilie² und *Jakavi*.

Die Division erreichte 2013 mehrere wichtige Zulassungen, so auch für *Ultibro Breezhaler* in der EU (sowie in Japan und Kanada), den ersten einmal täglich zu verabreichenden dualen Bronchodilatator mit lang anhaltender Wirkung bei chronisch-obstruktiver Lungenerkrankung. Drei potenzielle neue Arzneimittel wurden von der US-amerikanischen Gesundheitsbehörde (FDA) als therapeutischer Durchbruch eingestuft: LDK378 bei anaplastische-Lymphom-Kinase-positivem (ALK+) metastasierendem nicht-kleinzelligem Lungenkarzinom, RLX030 (Serelaxin) bei akuter Herzinsuffizienz und BYM338 (Bimagrumab) bei sporadischer Einschlusskörpermyositis.

In Europa (USD 11,0 Milliarden, +5% kWk) und den USA (USD 10,3 Milliarden, -1% kWk), den beiden bedeutendsten Geschäftsregionen der Division, erzielten die Wachstumsprodukte weiterhin ein beachtliches Verkaufsvolumen. Diese Produkte erwirtschafteten 50% beziehungsweise 34% des Nettoumsatzes in diesen Regionen und trugen dazu bei, die negativen Folgen der Generikakonzurrenz, insbesondere für *Diovan* und *Zometa/Aclasta*, wettzumachen. Die Geschäfte in den Wachstumsmärkten³ (USD 7,7 Milliarden, +9% kWk) profitierten vor allem von zweistelligen Zuwächsen in China und Russland.

Das operative Ergebnis betrug USD 9,4 Milliarden (-2%, +3% kWk). Das operative Kernergebnis verringerte sich um 7% (-1% kWk) auf USD 9,5 Milliarden.

Die operative Kerngewinnmarge sank auf 29,6% des Nettoumsatzes. Bei konstanten Wechselkursen betrug der Rückgang 1,3 Prozentpunkte, verursacht durch höhere Investitionen in vielversprechende Bereiche der Forschungs- und Entwicklungspipeline, höhere Lizenzgebühren und die Einbussen durch Generika, die durch Produktivitätssteigerungen im Marketing und Verkauf teilweise kompensiert wurden. Währungseffekte schmälerten die operative Kerngewinnmarge um 0,9 Prozentpunkte.

¹ Wachstumsprodukte sind definiert als Produkte, die 2008 oder später eingeführt wurden oder in den wichtigsten Märkten (EU, USA, Japan) noch mindestens bis 2017 durch Exklusivrechte geschützt sind.

² Die Q-Produktfamilie umfasst *Onbrez Breezhaler/Arcapta Neohaler*, *Seebri Breezhaler* und *Ultibro Breezhaler*.

³ Die Wachstumsmärkte umfassen alle Märkte ausser den USA, Kanada, Westeuropa, Japan, Australien, und Neuseeland.

PHARMACEUTICALS

Die Produktpipeline der Division Pharmaceuticals umfasst drei neue Arzneimittelkandidaten, die 2013 von der US-amerikanischen Gesundheitsbehörde (FDA) als therapeutischer Durchbruch eingestuft wurden. Einer dieser Arzneimittelkandidaten besitzt das Potenzial, seit mehr als 20 Jahren die erste bedeutende neue Behandlungsoption für akute Herzinsuffizienz zu werden – eine Erkrankung, von der weltweit über 20 Millionen Menschen betroffen sind.

VIELFÄLTIGE PIPELINE MIT BAHNBRECHENDEN THERAPIEN

Die Division Pharmaceuticals verfügt über eine reichhaltige Pipeline mit über 140 potenziellen neuen Produkten oder Indikationen in der klinischen Entwicklung. Im Mittelpunkt stehen dabei unter anderem Krebs-, Herz-Kreislauf-, Atemwegs-, Immun- und Entzündungskrankheiten.

Drei Arzneimittelkandidaten der Division wurden im Jahr 2013 von der US-amerikanischen Gesundheitsbehörde (FDA) als therapeutischer Durchbruch eingestuft – so viele wie bei kaum einem anderen Unternehmen der Branche. Dies unterstreicht die Vielfalt der Pipeline. Der Status als Therapiedurchbruch wird Medikamenten gegen schwere oder lebensbedrohliche Erkrankungen zuerkannt, um deren Entwicklung und behördliche Prüfung zu beschleunigen.

Einer dieser drei Arzneimittelkandidaten ist LDK378, ein potenzielles Medikament gegen eine bestimmte Art von nicht-kleinzelligen Lungenkarzinomen. Er stellt eine mögliche unterstützende und alternative Therapie für den häufig eingesetzten Wirkstoff Crizotinib dar, gegen den einige Lungenkrebspatienten eine Resistenz entwickeln. Bisherige Ergebnisse aus klinischen Studien zeigen ein deutliches klinisches Ansprechen sowohl bei mit Crizotinib vorbehandelten als auch bei nicht vorbehandelten Patienten. Die Division Pharmaceuticals könnte Anfang 2014 einen ersten Zulassungsantrag für LDK378 einreichen.

Den Status als Therapiedurchbruch erhielt auch BYM338 (Bimagrumab) gegen sporadische Einschlusskörpermyositis, eine seltene aber potenziell lebensbedrohliche degenerative Muskelerkrankung. Betroffene Patienten haben oft zunehmend Probleme zu laufen, ihre Hände zu benutzen und zu schlucken. Trotz ihrer Seltenheit ist dies die häufigste degenerative Muskelerkrankung bei Menschen über 65 Jahren. Derzeit gibt es keine zugelassene oder etablierte Behandlungsmethode.

BYM338 ist ein humaner monoklonaler Antikörper, der das Muskelwachstum anregt, indem er die Signale wachstumshemmender Moleküle blockiert.

MEDIKAMENT GEGEN HERZINSUFFIZIENZ VERÄNDERT DAS VERSTÄNDNIS DER KRANKHEIT

Ein weiterer Arzneimittelkandidat von Novartis, der als Therapiedurchbruch eingestuft wurde, ist RLX030 (Serelaxin) gegen akute Herzinsuffizienz. In den vergangenen Jahrzehnten wurden zwar in der Herz-Kreislauf-Forschung eindrucksvolle Fortschritte erzielt und wirksame Medikamente für Patienten mit Herzinfarkten und anderen kardiovaskulären Erkrankungen entwickelt. Dies gilt jedoch nicht für die akute Herzinsuffizienz. Diese Krankheit betrifft weltweit über 20 Millionen Menschen und ist bei Patienten über 65 Jahren die häufigste Ursache für eine Einweisung ins Krankenhaus. Für die Behandlung der Herzinsuffizienz wur-

den in den vergangenen 25 Jahren lediglich einige wenige neue Therapien entwickelt, die auch nur begrenzt wirksam waren.

Die Ergebnisse klinischer Studien mit Serelaxin/RLX030 von Novartis wecken nun neue Hoffnungen, dass in der Behandlung der akuten Herzinsuffizienz seit mehr als 20 Jahren erstmals ein Durchbruch gelingen könnte. Serelaxin ist eine spezielle Form eines beim Menschen natürlich vorkommenden Hormons, das vermehrt in der Schwangerschaft gebildet wird. Serelaxin ist der einzige Wirkstoff, der im Rahmen einer gross angelegten Studie das Sterblichkeitsrisiko von Patienten senkte, die sechs Monate zuvor eine Episode akuter Herzinsuffizienz durchlebt hatten.

Diese Forschungsergebnisse veranlassen viele Ärzte und andere Experten im Bereich der Kardiologie, ihre Ansichten über die akute Herzinsuffizienz zu überdenken. Die herkömmliche Sichtweise auf die akute Herzinsuffizienz konzentrierte sich vor allem auf die nachlassende Leistungsfähigkeit des Herzens. Es gibt jedoch zunehmende Hinweise darauf, dass Episoden akuter Herzinsuffizienz eine Schadenskaskade auslösen, die sich auf das Herz, die Nieren, die Leber und andere Organe auswirkt. Wenn Ärzte diese Abwärtsspirale stoppen könnten, würden sie damit möglicherweise die längerfristigen Prognosen für ihre Patienten verbessern.

„Dies hat zu einem Paradigmenwechsel bei der Betrachtung der akuten Herzinsuffizienz geführt“, sagte Dr. John Teerlink, Kar-

diologe an der University of California, San Francisco (UCSF), USA. Er ist einer der Leiter der klinischen Phase-III-Studie RELAX-AHF mit Serelaxin, deren erste Ergebnisse an einer Tagung der American Heart Association Ende 2012 erstmals vorgestellt wurden.

Diese neue Betrachtungsweise und die Möglichkeit neuer Behandlungsoptionen könnten einen enormen Einfluss darauf haben, wie Ärzte akute Herzinsuffizienz künftig therapieren.

EIN PARADIGMENWECHSEL

Bei Herzinsuffizienz nimmt die Leistungsfähigkeit des Herzens immer mehr ab. Es pumpt nicht mehr genügend Blut durch den Körper, um die Organe angemessen zu versorgen. Deshalb sammelt sich Wasser in den Lungen, Beinen und Füßen an. Die Patienten nehmen normalerweise stark an Gewicht zu und leiden an Atemnot und anderen Symptomen. Manche der Betroffenen berichten von einem Gefühl des Ertrinkens und müssen oft nachts in eine Notaufnahme gebracht werden, weil die Flüssigkeit in ihren Lungen das Atmen erschwert, sobald sie sich hinlegen.

Patienten mit Herzinsuffizienz werden üblicherweise mit Diuretika behandelt, um die Wasseransammlungen zu verringern. Zudem erhalten sie Vasodilatoren, um die Blutgefäße zu erweitern und den Druck auf das Herz zu senken. Die Medikamente lindern die Symptome, sodass sich die Patienten besser fühlen. Das ursächliche Problem des immer schwächer werdenden Herzens wird damit aber nicht gelöst. Etwa 3 bis 4 Prozent der Patienten überleben die erste Episode einer Herzinsuffizienz nicht. Aber auch der Gesundheitszustand der überlebenden Patienten verschlechtert sich kontinuierlich. Rund 50 Prozent der Patienten, die mit einer Herzinsuffizienz ins Krankenhaus kommen,

müssen nach sechs Monaten erneut eingewiesen werden. 20 bis 30 Prozent von ihnen versterben innerhalb eines Jahres.

Zurzeit wird Serelaxin weltweit von den Gesundheitsbehörden in 16 Ländern geprüft. Wie lange diese Prüfungen dauern werden und ob Serelaxin in den jeweiligen Märkten zugelassen wird, bleibt abzuwarten.

Ende 2012 reichte Novartis bei der Europäischen Arzneimittelagentur (EMA) den Zulassungsantrag für Serelaxin ein, im Mai 2013 folgte der Antrag bei der FDA.

Im September 2013 begann Novartis die zweite klinische Phase-III-Studie zu Serelaxin, mit der die Daten aus der RELAX-AHF-Studie und der früher durchgeführten kleineren Phase-II-Studie PRE-RELAX überprüft werden. Ein Hauptziel dieser Studie mit 6000 Patienten besteht darin, den Einfluss von Serelaxin auf die Sterberate bei Patienten in den sechs Monaten nach Verabreichung des Medikaments zu untersuchen.

Laut bisherigen Forschungsergebnissen wirkte sich eine 48-stündige Infusion von Serelaxin mehrfach positiv aus: Kurzfristig linderte sie die Atemnot der Patienten, indem sie die Verschlechterung der Herzfunktion verlangsamte. Ihr längerfristiger Nutzen könnte sich aus einer Senkung der Biomarker ergeben, die auf eine Schädigung der Nieren und anderer Organe hinweisen. Das wichtigste Ergebnis ist jedoch, dass Serelaxin gegenüber der Standardtherapie die Sterberate der Patienten sechs Monate nach der Behandlung um 37 Prozent senkte.

Einige Herzspezialisten sind davon überzeugt, dass die niedrigere Sterberate der mit Serelaxin behandelten Patienten und der mögliche Schutz lebenswichtiger Organe eine neue Theorie unterstützen: die Theorie, dass Herzinsuffizienz-Episoden eine Abwärts-spirale auslösen, in der neben dem Herzen auch andere Organe zunehmend geschädigt

werden. Wie Serelaxin diese Organe schützt, muss weiter untersucht werden. Doch die Studienergebnisse eröffnen neue Ansätze, um die Krankheitsmechanismen der Herzinsuffizienz genauer zu erforschen und die Erkrankung möglicherweise zu behandeln.

„Damit geht für einige von uns, die auf diesem Gebiet arbeiten, ein lebenslanger Traum in Erfüllung“, so Dr. Ameet Nathwani, Leiter des Geschäftsbereichs für Spezialversorgung bei Novartis Pharmaceuticals. „Wir tragen mit unserer Arbeit dazu bei, die Mechanismen der akuten Herzinsuffizienz immer genauer zu verstehen. Unsere Daten vervollständigen das Bild von den Krankheitsprozessen, die bei einer Episode akuter Herzinsuffizienz ablaufen.“

Serelaxin wurde von der Cleveland Clinic, einem akademisch-medizinischen Zentrum in den USA, aus knapp 125 Nominierungen unter die zehn wichtigsten medizinischen Innovationen des Jahres gewählt. Dies spricht für die wichtige Rolle, die das Medikament in der Kardiologie spielen könnte.

Die Theorie der Organschädigung bei Herzinsuffizienz findet dank der Ergebnisse zu Serelaxin immer mehr Unterstützer. Dennoch halten einige Kardiologen und Wissenschaftler weitere Forschungsarbeiten für notwendig, um die Verbindung zwischen einer verringerten Herz-, Nieren- und Leberfunktion und deren Bedeutung für das Verständnis der Krankheit zu verifizieren.

Einige Herzspezialisten sprechen sich zudem dafür aus, die bei den Patienten mit akuter Herzinsuffizienz unter Serelaxin beobachtete niedrigere Sterberate genauer zu verifizieren. Ihre skeptische Haltung wird dadurch verstärkt, dass es in über 20 Jahren niemandem gelungen ist, ein wirksames Medikament zur Behandlung dieser Krankheit zu entwickeln.

„Ich verstehe ihre Skepsis“, betonte Prof. Dr. Adriaan Voors, Kardiologe an der Universität von Groningen in den Niederlanden. „Wir haben auch nicht damit gerechnet, dass ein Medikament, das nur 48 Stunden lang verabreicht wurde, so langfristig wirken würde. Daher müssen wir die Ergebnisse weiter untermauern.“

WISSENSCHAFTLER SEHEN HERZINSUFFIZIENZ MIT NEUEN AUGEN

Bis zur Veröffentlichung der Forschungsergebnisse zu Serelaxin hatten viele Wissenschaftler und Pharmaunternehmen Herzinsuffizienz als erfolgversprechendes Forschungsgebiet abgeschrieben. Die Tatsache, dass mehr als 20 Jahre lang kein einziger therapeutischer Durchbruch erzielt worden war, schreckte die meisten ab.

Doch die vielversprechenden Ergebnisse der Serelaxin-Studien gaben der Forschung auf diesem Gebiet wieder Auftrieb. Seit 2007, bevor die Ergebnisse der PRE-RELAX-Studie veröffentlicht wurden, hat sich die Zahl wissenschaftlicher Artikel über stationär zu behandelnde akute Herzinsuffizienz beinahe verdoppelt. Gleichzeitig hat sich die Anzahl der Medikamente gegen Herzinsuffizienz, die sich weltweit in der klinischen Entwicklung befinden, seit 2007 auf 64 erhöht und damit mehr als verdreifacht.

„Das gesamte Forschungsgebiet ist in Schwung gekommen“, so Teerlink weiter. „Die Theorie, dass bei einer Episode akuter Herzinsuffizienz Prozesse mit langfristigen Folgen ablaufen, hat sich erhärtet.“

Falls Serelaxin zugelassen werden sollte, könnte das einen ähnlich starken Einfluss darauf haben, wie Ärzte Herzinsuffizienzpatienten behandeln. Kardiologen sowie Notfallärzte und -pflegekräfte müssen dann schnell bestimmen können, ob ein Patient voraussichtlich von Serelaxin profitiert. Des-

halb könnten spezielle Schulungen notwendig werden, damit Erstversorger schnell fundierte Entscheidungen treffen können.

Serelaxin könnte sich künftig auch in anderen Therapiebereichen als wirksames Medikament erweisen. Darüber hinaus kommt es für andere Verabreichungsmethoden in Frage, die möglicherweise noch wirksamer sind als eine 48-stündige Infusion. Die Wissenschaftler von Novartis haben bereits begonnen, diese und weitere Möglichkeiten zu erforschen.

„Mediziner begannen zu glauben, dass die Suche nach einer neuen Behandlungsoption für die akute Herzinsuffizienz eine unlösbare Aufgabe bleiben würde“, berichtete Dr. Laurie Letvak, Franchise Head im Bereich Spezialversorgung. „Nach den ersten Erfolgen mit Serelaxin fragen sie sich plötzlich, ob sie an diesen Ansatz irgendwie anknüpfen können. Das Interesse ist wieder da – und damit auch die Hoffnung für die Patienten.“

PERU

Sebastiana Huamaní Humpre, Antolina Sayre, Elena Gamarra, Noima Huallpayunca und Cirila Amachi Huamaní (von links nach rechts) warten vor der kleinen Klinik am Stadtrand von Cusco auf die Behandlung durch Assistenzarzt Will Galvin, während Francisca Huamaní Huamaní von innen zusieht. Galvin arbeitet für die gemeinnützige Organisation CerviCusco, die sich für die Senkung der Gebärmutterkrebsrate von peruanischen Frauen einsetzt. Peruanische Frauen haben eines der weltweit höchsten Risiken für diese Krebsart.





NOVARTIS INSTITUTES FOR BIOMEDICAL RESEARCH

Die Novartis Institutes for BioMedical Research (NIBR) sind der Motor für Innovation bei Novartis. Sie erforschen neuartige Medikamente für bisher unbefriedigte Bedürfnisse von Patienten und erreichen damit ihr oberstes Ziel, die medizinische Praxis zu verändern. Darüber hinaus beginnen die Institute heute, die gesundheitlichen Herausforderungen in Entwicklungsländern mit kreativen Denkansätzen anzugehen. In Afrika arbeiten die NIBR mit Partnern vor Ort zusammen, um Forschungskapazitäten aufzubauen und die Gesundheitssysteme zu stärken.

WISSENSCHAFT UND GESUNDHEITSWESEN IN ENTWICKLUNGSLÄNDERN STÄRKEN

Die Novartis Institutes for BioMedical Research (NIBR) konzentrieren sich konsequent auf Innovationen und haben dazu beigetragen, eine Pipeline neuer Produkte aufzubauen, die zu den führenden der pharmazeutischen Branche zählt. Die Wissenschaftler der NIBR führen kleine Studien zum Nachweis eines Therapiekonzepts (Proof-of-Concept-Studien) durch, um erste Hinweise auf die Sicherheit und Wirksamkeit eines Wirkstoffs zu erhalten. Diese Studien tragen dazu bei, die vielversprechendsten Arzneimittelkandidaten zu identifizieren und weiterzuentwickeln. Darüber hinaus kooperieren die NIBR mit mehr als 300 akademischen und biotechnologischen Partnerinstitutionen weltweit, um die Forschung zu beschleunigen und Patienten die Vorteile des wissenschaftlichen Fortschritts zugute kommen zu lassen.

Seit Kurzem beschäftigen sich die NIBR auch damit, innovative Möglichkeiten zu finden, um die Gesundheitsversorgung in Entwicklungsländern zu stärken. Dabei konzentrieren sie sich auf Afrika und arbeiten mit Partnern vor Ort zusammen, um neue Lösungsansätze zu entwickeln und damit auf die bisher unbefriedigten Bedürfnisse der Patienten in allen Teilen des Kontinents einzugehen.

Medikamente zur Behandlung von Krankheiten, die Patienten in Entwicklungsländern betreffen, werden dringend benötigt. Dies gilt insbesondere für tödliche Krankheiten wie Malaria und andere Infektionskrankheiten, zum Beispiel die afrikanische Schlafkrankheit, die mitunter einfach vernachlässigt werden, weil sie die Ärmsten der Armen betreffen.

Die lokalen Gesundheitssysteme kämpfen zudem mit einer Epidemie nicht übertragbarer Erkrankungen wie Krebs, Diabetes, Herz-Kreislauf- und Atemwegserkrankungen. Um diese komplexen Gesundheitsprobleme zu bewältigen, sind Medikamente unentbehrlich, aber nicht die einzige Lösung.

„Es ist ein Privileg, gemeinsam mit Kollegen in Afrika Ansätze zu erarbeiten, die auf die dortigen medizinischen Bedürfnisse zugeschnitten sind“, sagte Prof. Dr. Mark Fishman, Präsident der NIBR. „Wir erzielen in der Arzneimittelforschung grossartige Erfolge, aber es gibt noch mehr zu tun. Wenn wir in Afrika wirklich etwas verändern wollen, müssen wir herausfinden, wo wir durch Bildung und Gesundheitsversorgung helfen können.“

Da die gesundheitlichen Bedürfnisse in Entwicklungsländern vielfältig sind, verfolgen die NIBR einen dreigleisigen Ansatz, um Wissenschaft und Gesundheit in Afrika zu fördern. Zusätzlich zu den laufenden Aktivitäten zur Erforschung neuer Medikamente gegen Infektionskrankheiten geht es darum, lokale Forschungskapazitäten durch verbesserte Infrastrukturen und Schulungsangebote für afrikanische Wissenschaftler auszubauen und nicht übertragbare Krankheiten zu bekämpfen. Dabei arbeiten die NIBR mit afrikanischen Partnern zusammen, um die Gesundheitssysteme zu stärken. Die NIBR erzielten 2013 Fortschritte in allen drei Bereichen.

FORSCHUNGSKAPAZITÄTEN AUSBAUEN

Ungenügende Ressourcen und andere Hindernisse haben die Weiterentwicklung der Infrastruktur für Forschung in Afrika lange Zeit behindert. Aber die Situation ändert sich. Viele Länder investieren heute stärker in die

Wissenschaft, um lokale Gesundheitsprobleme mit umfassenden Initiativen anzugehen. Die NIBR unterstützen diese Anstrengungen. Sie arbeiten mit Partnern in Afrika zusammen, um die wissenschaftliche Ausbildung und Forschung zu fördern.

Im Ausbildungsbereich unterstützten die NIBR (gemeinsam mit Novartis Pharmaceuticals und Sandoz) im Jahr 2013 Schulungsprogramme in sechs afrikanischen Ländern, an denen über 500 Wissenschaftler und Ärzte teilnahmen. Zudem veranstaltete Novartis in ihren Labors in der Schweiz und den USA individuelle Schulungen für über 50 afrikanische Wissenschaftler. Die dabei geknüpften Verbindungen führen oft zu einer dauerhaften wissenschaftlichen Zusammenarbeit.

Ausserdem unterstützen die NIBR spezielle Forschungsinitiativen. Im Rahmen einer dieser Initiativen werden lokale Kapazitäten für klinische Studien ausgebaut, um die Sicherheit und Wirksamkeit neuer Arzneimittelkandidaten vor Ort prüfen zu können. Patienten aus verschiedenen Teilen der Welt sprechen aufgrund ihrer unterschiedlichen genetischen Veranlagung unterschiedlich auf Medikamente an. Frühe klinische Studien in Afrika durchführen zu können, ist daher entscheidend, um für afrikanische Patienten wirksame Medikamente zu entwickeln. Derzeit werden noch sehr wenige solcher Studien in Afrika durchgeführt, selbst bei Krankheiten, die in erster Linie dort auftreten.

Im Jahr 2013 entwickelten die NIBR und Novartis Pharmaceuticals einen Workshop, um afrikanische Forscher dabei zu unterstützen, sichere und effektive Einrichtungen für Phase-I-Studien aufzubauen. Diese Workshops waren in Kenia und Ghana sehr erfolgreich.

Novartis beantwortet derzeit Anfragen, um diese Schulungen auch Kollegen in Tansania, Äthiopien und anderen Ländern anzubieten.

Eine weitere Partnerschaft der NIBR konzentriert sich auf frühe Stadien der Arzneimittelforschung. Mit der Universität Kapstadt in Südafrika starteten die NIBR 2013 eine Kooperation, um die Forschungskapazitäten am Drug Discovery and Development Center der Universität zu erweitern. Das Zentrum ist die erste Forschungseinrichtung in Afrika, die erfolgreich einen neuen Wirkstoff – einen Arzneimittelkandidaten gegen Malaria – von der Screening-Phase bis zur präklinischen Prüfung entwickelt hat. Im Rahmen der Kooperation werden die NIBR Ausbildungsstipendien anbieten und zu Infrastrukturverbesserungen beitragen. Ausserdem werden sie Wissenschaftlern der Universität Fortbildungen in Labors von Novartis ermöglichen und Vor-Ort-Schulungen durch Wissenschaftler der NIBR durchführen.

ERLEICHTERUNG FÜR ASTHMAPATIENTEN IN SAMBIA

Wie die medizinische Praxis verbessert werden kann, wenn ein Gesundheitssystem gestärkt wird, zeigt die Asthma-Initiative der NIBR in Sambia.

Bis vor Kurzem war Asthma in Sambia praktisch eine vernachlässigte Krankheit. Die nationalen Versorgungsleitlinien waren veraltet. Asthma wurde oft unsachgemäß behandelt, weil das Gesundheitspersonal es für Bronchitis hielt. Auch die betroffenen Patienten selbst wussten wenig über die Krankheit.

Seit 2008 arbeiten die NIBR und Novartis Pharmaceuticals mit dem Lehrkrankenhaus der Universität Lusaka, dem sambischen Gesundheitsministerium und der Spanischen Gesellschaft für Pneumologie und Thoraxchirurgie zusammen, um diese Probleme anzugehen. Mit den dabei durchgeführten epidemiologischen Studien konnte eine seit Langem bestehende Forschungslücke geschlossen werden. Den Studien zufolge leiden fast 8 Prozent der Jugendlichen in Sambia an Asthma. Zudem haben über 40 Prozent der

Asthmapatienten falsche Vorstellungen von der Behandlung. Zum Beispiel nehmen sie fälschlicherweise an, dass Inhalatoren süchtig machen.

Die Kooperationspartner nutzten die Studienergebnisse, um Schulungsprogramme für das Gesundheitspersonal in den bevölkerungsstärksten Regionen Sambias zu entwickeln und einzuführen. Um die falschen Vorstellungen über Inhalatoren auszuräumen, starteten sie auch eine Medienkampagne. Zudem reisten Ärzte aus Sambia nach Spanien und wurden dort intensiv in moderner Asthmabehandlung geschult. Darüber hinaus spendete Sandoz zwei Arten von Inhalationsmedikamenten zur Behandlung von Asthma.

Die Zusammenarbeit verändert die Asthmabehandlung in Sambia grundlegend. Im Jahr 2013 führte das sambische Gesundheitsministerium neue Behandlungsleitlinien ein, die international anerkannten Therapiestandards entsprechen und den Einsatz von Inhalatoren bei chronischem Asthma empfehlen. Die veränderten Richtlinien werden sich voraussichtlich positiv darauf auswirken, wie Ärzte in Sambia Asthma in den kommenden Jahren behandeln werden.

VERMEIDBAREN HERZERKRANKUNGEN VORBEUGEN

Der Erfolg der Asthma-Zusammenarbeit ermutigte 2013 zu einer weiteren Initiative, die das Gesundheitswesen in Sambia stärken soll. Die NIBR arbeiten dabei mit dem Lehrkrankenhaus der Universität Lusaka, dem sambischen Gesundheitsministerium, der Universität Kapstadt und dem Massachusetts General Hospital zusammen, um die rheumatische Herzkrankheit zu bekämpfen.

„Die Initiative soll die Krankheit in Sambia noch zu unseren Lebzeiten aus der Welt schaffen“, sagte Dr. John Musuku, Kinderarzt am Universitätskrankenhaus.

Das ist ein ambitioniertes Ziel. Obwohl die Krankheit in den Industrieländern bereits eliminiert werden konnte, tritt sie in Entwicklungsländern noch immer endemisch auf. Dort sind mehrere zehn Millionen Menschen betroffen,

vor allem weil die Erkrankten unzureichenden Zugang zu Behandlungsmöglichkeiten haben.

Die rheumatische Herzkrankheit wird durch eine Streptokokken-Pharyngitis verursacht, die allgemein als Rachenentzündung bekannt ist und sich mit einer einzigen Penicillin-Injektion leicht behandeln lässt. Bleibt sie jedoch unbehandelt, bilden sich bei einem kleinen Teil der Patienten Narben auf den Herzklappen. Diese Vernarbungen können langfristig zu Herzinsuffizienz und frühzeitigem Tod führen. Wenn sich eine rheumatische Herzkrankheit entwickelt, sind monatliche Penicillin-Injektionen erforderlich, um das Fortschreiten der Krankheit zu verlangsamen.

Dank neuer revolutionärer Technologien können Ärzte eine rheumatische Herzkrankheit bei Kindern heute bereits in einem frühen Krankheitsstadium erkennen. Tragbare Echokardiografiergeräte ermöglichen Ultraschallaufnahmen des Herzens, die Gewebeschäden zeigen, bevor erste Symptome auftreten.

Mit dieser neuen Technologie wollen die NIBR und ihre Partner 2014 im Rahmen eines Screenings bis zu 10 000 Schulkinder in Lusaka untersuchen. Kinder, bei denen eine rheumatische Herzkrankheit diagnostiziert wird, erhalten monatliche Penicillin-Injektionen, die von Sandoz gespendet werden. Das Screening wird erstmals Daten zur Prävalenz der rheumatischen Herzkrankheit in einer sambischen Bevölkerungsgruppe liefern.

Um sicherzustellen, dass die Patienten ihre monatlichen Injektionen erhalten, werden die Ärzte vor Ort neue elektronische Register einsetzen. Damit können sie die Behandlung der Patienten überwachen und sie mit automatischen Textnachrichten an ihren Behandlungstermin erinnern. Zudem werden die NIBR weitere Initiativen unterstützen, um die Gesundheitssysteme in Lusaka zu stärken und dazu beizutragen, dass Kinder mit Halsentzündung die benötigten Medikamente erhalten. Nur so können neue Fälle der rheumatischen Herzkrankheit verhindert werden.

INDIEN

In Kalkutta verlässt Sunita Singh mit ihrem Sohn Ayush auf dem Arm des ORBIS-Flugzeug, die weltweit einzige fliegende Operations- und Schulungseinrichtung für Augenerkrankungen. ORBIS ist eine gemeinnützige Organisation, die sich für die Prävention und Behandlung von Erblindungen in Entwicklungsländern einsetzt. Alcon arbeitet als globaler Sponsor von ORBIS seit 1979 mit der Organisation zusammen.





ALCON IM ÜBERBLICK

KENNZAHLEN

(In Mio. USD, sofern nicht anders angegeben)

	2013	2012
Nettoumsatz	10 496	10 225
Operatives Ergebnis	1 232	1 465
Operative Marge (%)	11,7	14,3
Operatives Kernergebnis ¹	3 694	3 698
Operative Kernmarge (%)	35,2	36,2
Forschung & Entwicklung (Kern) ¹	939	950
In % des Nettoumsatzes	8,9	9,3
Free Cashflow ²	2 755	2 845
Nettobetriebsvermögen	41 102	42 588
Anzahl Mitarbeitende (in Vollzeitstellen) ³	25 494	23 874

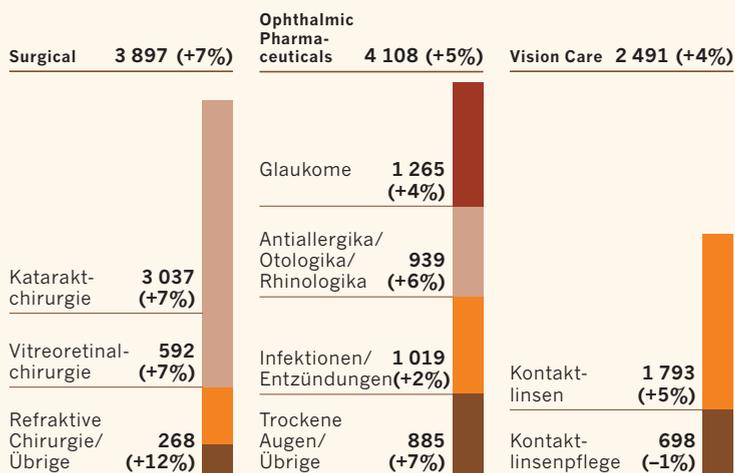
¹Im operativen Kernergebnis werden Auswirkungen von Akquisitionen und bestimmte wesentliche Sonderpositionen eliminiert. Diese Anpassungen werden ab Seite 186 detailliert erläutert.

²2012 wurde aufgrund der Allokation des laufenden Dienstzeitaufwands für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses an die Divisionen angepasst.

³Vollzeitstellenäquivalente am Jahresende

NETTOUMSATZ UND WACHSTUM NACH GESCHÄFTSEINHEITEN UND THERAPIEBEREICHEN

(In Mio. USD und Wachstum in kWk %)



NACHRICHTEN 2013

Alcon steigerte den Nettoumsatz 2013 um 3% (+5% kWk) auf USD 10,5 Milliarden. Zu diesem Wachstum trugen alle drei Geschäftsbereiche bei.

Das operative Ergebnis betrug USD 1,2 Milliarden (-16%, -2% kWk), wobei Integrations- und Restrukturierungskosten durch das Umsatzwachstum und Produktivitätssteigerungen teilweise wettgemacht wurden. Das operative Kernergebnis lag mit USD 3,7 Milliarden auf dem Niveau des ausgewiesenen Vorjahresergebnisses, stieg jedoch bei konstanten Wechselkursen um 6%. Die operative Kerngewinnmarge erhöhte sich um 0,1 Prozentpunkte (kWk), wobei Produktivitätsgewinne in wichtige Produkteinführungen reinvestiert wurden. Infolge negativer Währungseffekte von 1,1 Prozentpunkten betrug die operative Kerngewinnmarge 35,2% des Nettoumsatzes.

Surgical (Ophthalmochirurgie) war der wachstumsstärkste Geschäftsbereich (USD 3,9 Milliarden, +7% kWk). Er profitierte von den Umsatzsteigerungen bei fest installierten Operationsplattformen wie dem *LenSx* Femtosekundenlaser und dem neu eingeführten *Centurion* Vision System. Die wachsende Zahl der Kataraktoperationen und Marktanteilsgewinne bei Intraokularlinsen trugen ebenfalls zur Performance des Geschäftsbereichs bei.

Der Bereich Ophthalmic Pharmaceuticals (USD 4,1 Milliarden, +5% kWk) gewann in den wichtigsten Segmenten umfangreiche Marktanteile hinzu. Die Umsatzentwicklung der Produkte zur Glaukombehandlung profitierte von den Kombinationspräparaten wie der Augentropfenlösung *DuoTrav*, der Augentropfensuspension *Azarga* sowie der jüngst eingeführten Augentropfensuspension *Simbrinza* – ungeachtet der Generikakonkurrenz für *Travatan* in den USA. Bei den Produkten gegen trockene Augen steigerte Alcon den globalen Marktanteil vor allem dank der Benetzungstropfen *Systeme*. Die Division führte zudem *Jetrea* zur intravitrealen Injektion in Europa und Kanada ein und sicherte sich Empfehlungen für die Rückerstattung in wichtigen europäischen Ländern.

Bei Vision Care (USD 2,5 Milliarden, +4% kWk) beruhte die Performance des Kontaktlinsengeschäfts vor allem auf dem starken globalen Wachstum des *AirOptix* Kontaktlinsenportfolios. Das *Dailies* Portfolio erzielte ebenfalls weitere Zuwächse. Dazu trug massgeblich die starke Marktresonanz auf *Dailies Total1* bei, die in Europa weiterhin erfolgreich sind und in den USA sowie in Kanada eingeführt wurden. Das Wachstum im Kontaktlinsengeschäft wurde durch rückläufige Entwicklungen im Markt für Kontaktlinsenpflege teilweise reduziert.

ALCON

Als Weltmarktführer in der Augenheilkunde geht Alcon mit innovativen Produkten und Technologien auf unbefriedigte Bedürfnisse der Patienten ein. Kürzlich führte die Division die Cataract Refractive Suite von Alcon sowie *Jetrea* und *Dailies Total1* ein. Diese Produkte sind das Ergebnis eines laufenden Forschungs- und Entwicklungsprogramms, das darauf ausgelegt ist, das Sehvermögen von Menschen und damit ihre Lebensqualität zu verbessern.

ZUKUNFTSWEISENDE INNOVATIONEN FÜR BESSERE BEHANDLUNGSERGEBNISSE

Alcon entwickelt neue Produkte und Technologien, um ein breites Spektrum von Augenerkrankungen und Beeinträchtigungen des Sehvermögens bei Menschen jeden Alters überall auf der Welt zu behandeln. Damit setzt Alcon immer wieder Massstäbe für Innovation. Weltweit leben rund 800 Millionen Menschen mit beeinträchtigtem Sehvermögen, fast 40 Millionen von ihnen sind blind. Dabei könnten mindestens 90 Prozent der Sehprobleme und Erblindungen verhindert, behandelt oder behoben werden, wenn die Betroffenen Zugang zu einer entsprechenden Behandlung hätten.

Im vergangenen Jahr führte Alcon in drei Bereichen, in denen die Bedürfnisse der Patienten bisher unzureichend erfüllt wurden, innovative neue Produkte ein: Die Cataract Refractive Suite von Alcon soll das Verfahren von Kataraktoperationen optimieren und die Behandlungsergebnisse verbessern. Daneben ist das neue Präparat *Jetrea* die erste und einzige medikamentöse Behandlungsmöglichkeit für eine Augenkrankheit, die zum Erblinden führen kann. Die Kontaktlinsen *Dailies Total1* schliesslich bieten Kontaktlinsenträgern einen deutlich besseren Tragekomfort.

Dies sind drei greifbare Ergebnisse des umfangreichen und fortlaufenden Forschungs- und Entwicklungsprogramms von Alcon.

„Wir konzentrieren uns auf Bereiche mit hohem Behandlungsbedarf, in denen echte technologische Innovationen das tägliche Leben der Patienten spürbar verändern“, erklärte Kevin Buehler, Leiter der Division Alcon. „Wir wollen Produkte anbieten, die das

Sehvermögen der Patienten und damit ihre Lebensqualität verbessern.“

BESSERE SEHKRAFT FÜR PATIENTEN MIT GRAUEM STAR

Der graue Star oder Katarakt ist für mehr als die Hälfte aller Erblindungen und rund ein Drittel aller Sehbehinderungen verantwortlich. Die Trübung der Augenlinse, die den Katarakt kennzeichnet, ist ein Teil des natürlichen Alterungsprozesses und betrifft vor allem Menschen ab dem 55. Lebensjahr. Kataraktpatienten nehmen die Welt wie durch ein beschlagenes Fenster wahr. Gegenstände können verschwommen und Farben matt wirken, und nachts sehen die Betroffenen oft noch schlechter.

Bei einer Kataraktoperation entfernt der Augenchirurg die getrübte Linse und ersetzt sie durch eine künstliche Intraokularlinse. Diese Eingriffe gehören zu den sichersten und kosteneffizientesten Verfahren der modernen Medizin. Schätzungen der Weltgesundheitsorganisation zufolge werden 2020 weltweit jährlich über 32 Millionen Kataraktoperationen durchgeführt werden.

Dank verbesserter Operationstechniken, hochmoderner Laseroperationssysteme und Intraokularlinsen hat die Kataraktchirurgie bereits enorme Fortschritte gemacht.

„Oft fragen Patienten, ob sie nach dem Eingriff ohne Brille auskommen werden“, berichtete Dr. Dan Serafino, Augenchirurg und ausserordentlicher klinischer Professor für Augenheilkunde an der University of Southern California in den USA. „Im Durchschnitt wird jedoch nur bei 55 Prozent der Kataraktoperationen das angestrebte refraktive Ergebnis erreicht.“

Diese Diskrepanz ist teilweise durch technische Einschränkungen in der Planung und Durchführung von Kataraktoperationen bedingt. Vor dem Eingriff führt der Chirurg beim Patienten eine Reihe von Messungen und Analysen mit verschiedenen medizinischen Geräten durch. Anhand der Messergebnisse erstellt er anschliessend mithilfe eines Computers und verschiedener Onlinerechner einen Operationsplan.

„Die Informationen müssen an jedem Gerät von Hand eingegeben werden, und das eigentliche Verfahren wird ebenfalls manuell gesteuert“, erklärte Serafino. „Bei jedem Schritt geht ein wenig Genauigkeit verloren, was sich unweigerlich auf das visuelle Ergebnis des Patienten auswirkt.“

Die neue Cataract Refractive Suite von Alcon vereint zahlreiche Innovationen und modernste Technologien aus einem umfangreichen Portfolio chirurgischer Geräte. Durch Automatisierung und Präzision unterstützt sie Chirurgen dabei, einige der anspruchsvollsten Schritte der Kataraktoperation genauer zu planen und durchzuführen. Sie ermöglicht es den Chirurgen, die optimale Sehschärfe bei ihren Patienten zu erzielen.

In der ersten Phase des Planungs- und Operationsprozesses erstellt das bildgebende System von *Verion* eine präzise digitale Abbildung des Auges. Danach führt die *Verion* Software die erforderlichen Berechnungen durch, anhand derer die Chirurgen den Operationsplan erstellen. Die biometrischen Daten können mithilfe eines digitalen Markers am Bildschirm auf andere bei der Operation benutzte Geräte übertragen werden. Hierzu gehören der *LenSx* Femtosekun-

denlaser, der es ermöglicht, die anspruchsvollsten Schritte der Kataraktoperation mit Lasergenauigkeit durchzuführen, und das *Centurion Vision System*, das die getrübte Linse entfernt und durch eine künstliche Intraokularlinse ersetzt. Dritter Bestandteil ist das *LuxOR Operationsmikroskop*, das während der Kataraktoperation Detaileinblicke ins Auge liefert.

„Die neue Technologie optimiert unser Vorgehen bei einer Kataraktoperation“, betonte Paul Soye, weltweit verantwortlicher Leiter der Forschungs- und Entwicklungsabteilung des Kataraktchirurgiegeschäfts von Alcon. „Sie führt den Chirurgen durch die schwierigsten Schritte der Linsenentfernung sowie der Implantation und Ausrichtung der technologisch fortschrittlichen Intraokularlinsen und trägt so dazu bei, den Eingriff präziser durchzuführen. Wir sind davon überzeugt, dass diese erhöhte Präzision den Patienten zu einem besseren visuellen Ergebnis verhelfen wird.“

Die Cataract Refractive Suite von Alcon wurde im Oktober auf der Konferenz der Europäischen Gesellschaft für Katarakt- und refraktive Chirurgie (ESCRS) in Amsterdam und im November der American Academy of Ophthalmology in den USA vorgestellt. Die Markteinführungen sind für 2014 geplant.

„Nichts freut mich mehr, als wenn mich ein Patient nach der Operation umarmt und sagt: ‚Ich brauche keine Brille mehr. Vielen Dank!‘“, so Serafino weiter.

MEDIKAMENTÖSE BEHANDLUNG EINER NETZHAUTERKRANKUNG

Man stelle sich vor, mit einer schweren Sehstörung zum Augenspezialisten zu kommen und wieder heimgeschickt zu werden, um erst einmal abzuwarten, ob sich das Problem weiter verschlimmert.

So ergeht es in der Regel den Patienten, bei denen eine vitreomakuläre Traktion diagnostiziert wird. Diese altersbedingte Netzhauterkrankung tritt allein in Europa jedes Jahr bei schätzungsweise 250 000 bis 300 000 Men-

schen auf und kann unbehandelt zu einem irreversiblen Verlust der Sehschärfe und des zentralen Sehens führen.

Vitreomakuläre Traktion ist ein Teil des natürlichen Alterungsprozesses: Der Glaskörper – eine gallertartige Substanz, die das Auge ausfüllt und ihm seine normale runde Form gibt – wird wässriger und beginnt zu schrumpfen. Bei diesem Prozess löst sich der Glaskörper natürlicherweise von der Netzhaut ab. Solange die Ablösung langsam und gleichmässig geschieht, ist dies für viele Menschen kein Problem. In manchen Fällen löst sich der Glaskörper jedoch nur teilweise von der Netzhaut.

Dannentsteht durch das weitere Schrumpfen des Glaskörpers möglicherweise eine ungewöhnlich starke Zugkraft auf die Netzhaut. Diese kann zu irreversiblen Sehstörungen wie blinden Flecken im zentralen Sehfeld führen. Eine unbehandelte vitreomakuläre Traktion kann ein Loch in der Makula verursachen, dem Teil der Netzhaut, der für das zentrale Sehen verantwortlich ist.

Bisher gab es für Patienten und Ärzte nur begrenzte Behandlungsoptionen gegen diese Augenerkrankung, die zu Sehbehinderungen führen kann. Eine Möglichkeit ist die Operation. Der Genesungsprozess ist jedoch meist schwierig und erfordert, dass der Patient wochenlang immobil bleibt. Alternativ wurde bei vielen Patienten einfach abgewartet, da sich das Problem in manchen Fällen von selbst löst. Dies ist jedoch nur bei rund 10 Prozent der Patienten der Fall. Bei allen anderen kann sich das Sehvermögen weiter verschlechtern, bis eine Operation unausweichlich wird, um eine permanente Schädigung der Sehfähigkeit zu vermeiden.

„Abwarten zu müssen, bis sich der Zustand weiter verschlechtert, ist keine befriedigende Option“, stellte Jeff Evanson fest, weltweit verantwortlicher Leiter des Geschäftsbereichs für ophthalmologische Pharmazeutika von Alcon.

Jetzt gibt es für die betroffenen Patienten jedoch eine Alternative: ein injizierbares

Medikament namens *Jetrea*. *Jetrea* ist die erste nichtchirurgische Option zur Behandlung der Erkrankung und das erste injizierbare Präparat von Alcon.

Jetrea wird in den Glaskörper injiziert (intravitreale Injektion) und löst die Proteine im Auge auf, die dafür verantwortlich sind, dass der Glaskörper in der Netzhautmitte an der Makula haftet. Das Präparat wird einmalig injiziert und bewirkt bei vielen Patienten, dass sich der Glaskörper vollständig von der Netzhaut löst. So schützt es die Sehfähigkeit und macht eine Operation überflüssig.

Der Wirkstoff von *Jetrea* ist ein Protein namens Ocriplasmin. Alcon übernahm die Lizenz des von ThromboGenics entwickelten Präparats in allen Märkten ausserhalb der USA. Nachdem *Jetrea* im März in Europa zugelassen wurde, begann Alcon das Medikament in Grossbritannien, Dänemark, Schweden, Finnland, Norwegen und Deutschland einzuführen. In Deutschland und Grossbritannien wurde die Kostenerstattung der intravitrealen Injektion von *Jetrea* empfohlen. Denn es ist das erste und einzige Arzneimittel gegen diese Augenerkrankung, die das Sehvermögen bedroht. *Jetrea* wurde auch in Kanada zugelassen und Mitte 2013 dort eingeführt.

„Die Lizenznahmevereinbarung unterstreicht unser Engagement, den Patienten innovative Augenheilmittel zugänglich zu machen – unabhängig davon, wo sie entwickelt wurden“, fügte Evanson hinzu. „Das Medikament ist auch für Alcon bahnbrechend, weil wir damit unseren Radius erweitern und Netzhautspezialisten erreichen, die bei vitreomakulärer Traktion bisher nur begrenzte Behandlungsmöglichkeiten hatten.“

DAILIES TOTAL1

Die neuen Kontaktlinsen *Dailies Total1* zeichnen sich durch einen Wassergradienten aus, eine messbare Differenz des Wassergehalts in verschiedenen Teilen der Linse. Sie sind in Europa, den USA und Kanada erhältlich und wurden eigens entwickelt, um einen

unübertroffenen ganztägigen Tragekomfort zu gewährleisten. Mit den Kontaktlinsen *Dailies Total1* führt das Team des Bereichs Vision Care seit der Fusion von CIBA Vision und Alcon im Jahr 2011 das erste bedeutende Produkt ein.

„CIBA Vision arbeitete etwa zehn Jahre an der Forschung und Entwicklung von *Dailies Total1*“, erläuterte Buehler. „Doch erst die Verkaufsstärke und Präsenz von Alcon machten es möglich, die Linsen schnell auf den Markt und zu den Kunden zu bringen. Dies ist ein wichtiger Meilenstein, um unsere Führungsposition im Bereich Vision Care weiter auszubauen.“

Vor über 30 Jahren brachte CIBA Vision ihre ersten Kontaktlinsen auf den Markt. Es folgte eine Serie von technischen Weiterentwicklungen, darunter Eintages-, Multifokal- und Langzeit-Kontaktlinsen. Die Anfang der 1990er-Jahre eingeführten Silikon-Hydrogel-Materialien verbesserten die Sauerstoffdurchlässigkeit der Linsen erheblich, was für die Gesundheit des Auges besonders wichtig ist.

Trotz dieser Verbesserungen empfindet jeder siebte Träger Kontaktlinsen als so unangenehm, dass er oder sie die Linsen nicht weiter trägt. Manchmal beginnen die Linsen am Ende eines Tages auszutrocknen und die Augen zu reizen. Klimatisierte Büroräume und langes Arbeiten am Bildschirm können zu den Beschwerden beitragen. Auch bestimmte Medikamente wie Antihistaminika können die Augen austrocknen. Mit zunehmendem Alter und einer geringeren oder gestörten Tränenproduktion nehmen die Probleme weiter zu.

„Wenn Leute erklären, dass sie mit Kontaktlinsen zwar besser sehen, wegen des mangelnden Komforts jedoch wieder eine Brille tragen, dann gibt es offensichtlich ein Problem“, betonte Franck Leveiller, Leiter der Forschungs- und Entwicklungsabteilung des Bereichs Vision Care von Alcon.

Mehrere Jahre vor der Fusion mit Alcon leistete CIBA Vision Pionierarbeit in der Entwicklung von Silikon-Hydrogel-Tageslinsen der nächsten Generation. Um den Tragekomfort signifikant zu verbessern, sollten die Ent-

wickler eine Kontaktlinse konzipieren, die praktisch nicht zu spüren wäre.

Bei früheren Silikon-Hydrogel-Materialien waren die Entwickler stets zu Kompromissen gezwungen: zwischen einem höheren Silikon Gehalt der Linse, der die Sauerstoffdurchlässigkeit fördert, und einem höheren Wassergehalt, der den Tragekomfort verbessert.

Die Kontaktlinsen *Dailies Total1* machen solche Kompromisse überflüssig. Ihr Wassergradient sorgt dafür, dass die Linse in verschiedenen Schichten unterschiedliche Eigenschaften aufweist. Der Kern der Linse besteht aus hoch atmungsaktivem Silikon-Hydrogel-Material mit einem Wassergehalt von nur 33 Prozent. Zur Oberfläche hin nimmt der Silikon Gehalt zunehmend ab. Die wasserbindende äussere Gelschicht enthält praktisch kein Silikon, besteht jedoch zu über 80 Prozent aus Wasser. Dies entspricht in etwa dem Wassergehalt an der Oberfläche des Auges. Dadurch wird die Augenoberfläche feucht gehalten und die Reibung an den empfindlichen Geweben des Auges minimiert.

„Wir haben Jahre gebraucht, um die Wasser- und Silikonkonzentration in verschiedenen Linsenbereichen zu variieren und die richtige Kombination von Sauerstoff (für die Gesundheit des Auges) und Wasser (für den Tragekomfort) zu finden“, erklärte Leveiller.

Für die neuen Linsen musste das Team von Alcon zusätzlich ein neues innovatives Produktionsverfahren konzipieren.

Die Herstellung der neuen Linse erfordert einen mehrstufigen Prozess, um das Silikon-Hydrogel-Material des Linsenkerne in einer zweiteiligen Gussform mit dem wasserbindenden Gel der Oberfläche zu ummanteln.

Zu Beginn der Entwicklung stellten die Forscher fest, dass das Silikon-Hydrogel-Material während der Aushärtung der Linse schrumpfte und deren optische Eigenschaften beeinträchtigte. Deshalb erarbeitete das Team eine technische Lösung mit einem hochpräzisen Gussverfahren, bei dem die Position der Gussform während des Aushär-

tungsprozesses bis auf Zehntel-Haaresbreite genau kontrolliert werden kann.

„Am Ende gelang uns in zwei Bereichen ein echter Durchbruch“, so Leveiller. „Einer im Bereich der Materialwissenschaft für die Entwicklung der Linsen und einer beim Fertigungs-Know-how für die eigentliche Herstellung der Linsen. Beides war nicht einfach.“

Die Reaktion der Kunden auf die neuen Linsen ist durchweg positiv. Viele Augenspezialisten berichten, dass sie damit bislang unlösbare Komfortprobleme beseitigen und Patienten sogar überzeugen können, wieder Kontaktlinsen zu tragen.

„Ich empfand die Linsen sofort als viel angenehmer zu tragen als meine früheren Kontaktlinsen“, schilderte Pamela Date aus Michigan, Versicherungsangestellte und seit 40 Jahren Kontaktlinsenträgerin. „Man spürt sie im Auge überhaupt nicht.“

SÜDSUDAN

Zalinango Bienda bereitet Impfungen für Mariara Aguek Mariaz und seine beiden Kinder, Aguerk, drei Jahre, und Yom, fünf Jahre, vor. Der Dokuni Medical Drug Service ist eine unabhängige Klinik in einem Flüchtlingslager bei Juba. Viele der zum Volk der Dinka gehörenden Patienten leiden an Typhus oder Malaria.





SANDOZ IM ÜBERBLICK

KENNZAHLEN

(In Mio. USD, sofern nicht anders angegeben)

	2013	2012
Nettoumsatz	9 159	8 702
Operatives Ergebnis	1 028	1 091
Operative Marge (%)	11,2	12,5
Operatives Kernergebnis ¹	1 541	1 503
Operative Kernmarge (%)	16,8	17,3
Forschung & Entwicklung (Kern) ¹	785	749
In % des Nettoumsatzes	8,6	8,6
Free Cashflow ²	1 055	1 423
Nettobetriebsvermögen	16 869	16 730
Anzahl Mitarbeitende (in Vollzeitstellen) ³	26 905	25 835

¹Im operativen Kernergebnis werden Auswirkungen von Akquisitionen und bestimmte wesentliche Sonderpositionen eliminiert. Diese Anpassungen werden ab Seite 186 detailliert erläutert.

²2012 wurde aufgrund der Allokation des laufenden Dienstzeitaufwands für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses an die Divisionen angepasst.

³Vollzeitstellenäquivalente am Jahresende

ZUSAMMENSETZUNG DES PORTFOLIOS: ANTEILE VON STANDARD-GENERIKA UND DIFFERENZIIERTEN PRODUKTEN¹

(In Mio. USD, % des Nettoumsatzes)



■ Differenzierte Produkte¹
 ■ Standardgenerika

¹Differenzierte Produkte umfassen: schwierig herzustellende Produkte, Injektionspräparate, onkologische Injektionspräparate, Biosimilars, Inhalationsmedikamente, Falcon; Tacrolimus zählt zu schwierig herzustellenden Produkten.

NACHRICHTEN 2013

Sandoz steigerte den Nettoumsatz 2013 um 5% (+5% kWk) auf USD 9,2 Milliarden. Dieser Anstieg beruhte auf zweistelligen Umsatzsteigerungen bei den Retail-Generika und Biosimilars in Westeuropa (ausserhalb Deutschlands), Japan und den Schwellenländern.

Volumensteigerungen von 14 Prozentpunkten, einschliesslich eines Beitrags von 3 Prozentpunkten durch Fougera, machten den Preisverfall von 9 Prozentpunkten 2013 mehr als wett.

Das operative Ergebnis verringerte sich um 6% (-3% kWk) auf USD 1,0 Milliarden. Das operative Kernergebnis stieg um 3% (+4% kWk) auf USD 1,5 Milliarden. Die operative Kerngewinnmarge verringerte sich bei konstanten Wechselkursen um 0,1 Prozentpunkte. Infolge eines negativen Währungseffekts von 0,4 Prozentpunkten ergab sich ein Nettorückgang der operativen Kerngewinnmarge um 0,5 Prozentpunkte auf 16,8% des Nettoumsatzes.

Das Geschäft mit Retail-Generika und Biosimilars erzielte in Westeuropa (ausserhalb Deutschlands) das dritte Jahr in Folge zweistellige Umsatzsteigerungen (+12% kWk) und machte damit Einbussen in Deutschland, einem rückläufigen Markt, wett. Das Geschäft in den USA kehrte 2013 mit einer Umsatzsteigerung von 2% (kWk) auf den Wachstumspfad zurück. 31 Neueinführungen und die starke Performance von Fougera trugen massgeblich zum Aufschwung gegenüber den vergleichsweise hohen Vorjahresergebnissen bei, die von der Markteinführung des autorisierten Generikums von Valsartan HCT (*Diovan HCT*) und dem deutlich höheren Umsatz mit Enoxaparin (*Lovenox*) geprägt waren.

Das kräftige Wachstum in den Schwellenländern beruhte vor allem auf den Geschäften in Russland, China, Brasilien, Mexiko, Afrika und dem Nahen Osten. In Japan erzielte Sandoz im sechsten Jahr in Folge einen zweistelligen Zuwachs und übertraf damit weiterhin den Markt.

Auch die Wachstumsdynamik der Biosimilars (USD 420 Millionen, +23% kWk) konnte Sandoz weiter steigern. Alle drei vermarkteten Biosimilars der Division sind in ihrer jeweiligen Kategorie das führende Produkt. Die Division führt derzeit acht Phase-III-Studien zu sechs Molekülen durch, unter anderem zu den monoklonalen Antikörpern Rituximab (*Rituxan*/*MabThera*) und Adalimumab (*Humira*).

Darüber hinaus erhielt Sandoz in Dänemark die erste europäische Zulassung für *AirFluSal Forspiro* (Salmeterol und Fluticason), einen neuartigen Inhalator für Patienten mit Asthma und chronisch-obstruktiver Lungenerkrankung. Im Januar 2014 wurde *AirFluSal Forspiro* auch in weiteren Ländern zugelassen, unter anderem in Deutschland und Schweden.

Sandoz erzielte 2013 weitere gute Fortschritte bei der Qualitätssicherung. Allen Verpflichtungen gegenüber der US-Gesundheitsbehörde (FDA) im Zusammenhang mit deren Mahnschreiben kommt die Division plangemäss nach. Im vierten Quartal wurde der Konformitätsstatus des Produktionsstandorts in Boucherville, Kanada, durch die FDA erneut angehoben. Weltweit fanden 2013 in den Produktionsstätten von Sandoz 72 erfolgreiche Inspektionen durch Gesundheitsbehörden statt.

SANDOZ

Die Bevölkerung in den Schwellenländern wächst, wird älter und profitiert von zunehmendem Wohlstand. Damit steigt auch die Nachfrage nach hochwertigen Medikamenten und medizinischer Versorgung. Um den veränderten Bedürfnissen der Patienten gerecht zu werden, geht die Division Sandoz innovative Partnerschaften ein und baut ihr Produktportfolio in Regionen wie Asien, Russland und Afrika südlich der Sahara weiter aus.

BESSERE VERSORGUNG DER SCHWELLENLÄNDER MIT HOCHWERTIGEN GENERIKA

Sandoz, die Generikadivision von Novartis, erzielte 2013 in den Schwellenländern kräftige Zuwächse und konnte in einigen der wachstumsstärksten Regionen der Welt weiter expandieren.

Mit zweistelligen Umsatzsteigerungen wuchs die Division deutlich stärker als die Märkte in Mittel- und Osteuropa, Asien/Pazifik und Lateinamerika. So erhöhte sich der Anteil der Schwellenländer am Nettoumsatz von Sandoz gegenüber 2012 um zwei Prozentpunkte auf 28 Prozent.

Die breite und vielfältige geografische Präsenz von Sandoz ist ein entscheidender Wettbewerbsvorteil, zumal die Märkte in den Schwellenländern in den kommenden Jahren voraussichtlich weiterhin schneller wachsen werden als die Märkte in Westeuropa und Nordamerika. Für den Zeitraum 2013 bis 2018 wird in den Schwellenländern ein durchschnittliches jährliches Wachstum der Generikumsätze von über 8 Prozent erwartet. Damit ist die erwartete Wachstumsrate dort dreimal so hoch wie in den entwickelten Märkten.

Die verstärkte Nachfrage nach Medikamenten in den Schwellenländern beruht auf den wachsenden Bevölkerungszahlen, dem steigenden Durchschnittsalter und den zunehmenden Einkommen, durch die Millionen von Menschen in die Mittelschicht aufzurücken. Gleichzeitig verändert sich der Lebensstil, und die Lebenserwartung steigt. Infolgedessen verlagert sich die Krankheitslast. Während früher Infektionskrankheiten

dominierten, steigt heute die Belastung durch nicht übertragbare Krankheiten wie Bluthochdruck, Diabetes und Krebs.

Sandoz expandiert offensiv und macht sich damit zum bevorzugten Partner für Regierungen, die den Zugang zu Medikamenten verbessern und ihre Gesundheitssysteme trotz begrenzter finanzieller Ressourcen ausbauen wollen. Von den insgesamt 2 250 Zulassungen, die Sandoz 2013 erhielt, entfielen 1 300 auf Schwellenländer. Damit untermauerte die Division ihr langfristiges Engagement für einen besseren Zugang zu Medikamenten.

„Es ist für uns wichtig, Zulassungen zu erhalten und unser Portfolio auszuweiten. Das gilt für das gesamte Spektrum der Schwellenländer – von den grossen, komplexen Märkten wie Russland und Brasilien bis zu den künftigen Wachstumsmärkten Afrikas. Neben weiteren Zulassungsbemühungen stehen wir in Afrika vor der Herausforderung, Infrastrukturen zu schaffen und Teams aufzubauen“, erläuterte Jeff George, Leiter der Division Sandoz.

„Führender Anbieter von Standardgenerika zu sein – zusätzlich zu differenzierten Generika wie Biosimilars, Injektionspräparaten und Atemwegsmedikamenten – ist entscheidend dafür, dass wir unserer Aufgabe gerecht werden und erschwingliche, hochwertige Medikamente für hunderte Millionen von Menschen in aller Welt zugänglich machen“, so George weiter. „Mit unseren Medikamenten haben wir 2013 hunderte Millionen von Menschen erreicht.“

Die Anstrengungen für die Zulassung weiterer Medikamente und beim Ausbau der Teams von Sandoz in verschiedenen Schwellenländern trugen zum Wachstum in drei entscheidenden Regionen bei: Russland, Asien und Afrika.

RUSSLAND: WACHSTUM AUS EIGENER KRAFT

Vor zehn Jahren legte Sandoz mit der Übernahme von Lek, dem bedeutendsten slowenischen Arzneimittelhersteller, den Grundstein für eine führende Position in Mittel- und Osteuropa. Lek gehörte zu den wichtigsten Generikalieferanten für Russland und die Gemeinschaft unabhängiger Staaten (GUS), den Zusammenschluss mehrerer ehemaliger Mitgliedstaaten der Sowjetunion. In den vergangenen vier Jahren konnte Sandoz den Umsatz in Russland mit einer durchschnittlichen jährlichen Zuwachsrate von 16 Prozent fast verdoppeln. Mittlerweile ist Sandoz alleine durch organisches Wachstum und ohne weitere Übernahmen hinter dem lokalen Marktführer Pharmstandard zum zweitgrössten Generikaanbieter im russischen Markt aufgestiegen.

Das Management von Sandoz in Russland erweiterte das Produktportfolio vom traditionellen Kerngeschäft mit Antibiotika um Medikamente gegen nicht übertragbare Krankheiten – eine Strategie, die Sandoz mittlerweile in vielen weiteren Schwellenländern anwendet. Zudem wurden in den vergangenen fünf Jahren in Russland mehr als 70 neue Generika von Sandoz zugelassen. Dazu zählen auch drei Biosimilars, Folgepräparate von biotechnologisch hergestellten Medikamenten, die

nicht mehr patentgeschützt sind. Mehr als die Hälfte aller Biosimilars, die 2013 in den stark regulierten Märkten in Europa, Nordamerika, Australien und Japan verkauft wurden, stammte von Sandoz. Damit ist Sandoz in diesem Bereich weltweit führender Anbieter.

Mit dem gegenwärtigen Bau einer neuen, hochmodernen Produktionsanlage in St. Petersburg wird die Division ihre Wettbewerbsfähigkeit voraussichtlich weiter stärken. Die neue Anlage soll überwiegend Generika produzieren und ist Teil eines auf fünf Jahre ausgelegten Investitionsprogramms von Novartis in Russland im Umfang von USD 500 Millionen. Der kommerzielle Betrieb der Anlage in St. Petersburg wird voraussichtlich 2016 anlaufen.

„Mit der Produktion in der neuen Anlage vor Ort steigen unsere Chancen, massgeblich an der Modernisierung des russischen Gesundheitssystems mitzuwirken“, erklärte Altan Demirdere, Leiter von Sandoz Russland.

Nach dem Erfolg in Russland unterstützt Demirdere die weitere Expansion von Sandoz innerhalb der GUS. Teams der Landesorganisationen von Sandoz in Russland und Slowenien schulen Kollegen in Ländern wie Georgien, Weissrussland, Aserbaidschan und Usbekistan. Insgesamt stieg der Umsatz von Sandoz in den elf GUS-Staaten 2013 um 30 Prozent und in der Ukraine um 24 Prozent.

ASIEN: DEN VORSPRUNG AUSBAUEN

Auch in Asien expandierte Sandoz in den vergangenen Jahren konsequent und ist heute in allen grösseren Märkten der Region präsent. Global tätige Mitbewerber sind bisher nur in einigen wenigen Ländern Asiens vertreten.

„Wir sind als einziges Generikaunternehmen in ganz Asien präsent“, betonte Paul Geymayer, Leiter der Region Asien/Pazifik bei Sandoz.

Schwellenländer sind jedoch von einer höheren Volatilität geprägt als die reiferen

Märkte der Industrieländer. Dies gilt auch für die asiatischen Märkte. So setzte die Regierung in Taiwan 2012 Preissenkungen von 40 Prozent durch – eine der bisher radikalsten Kostensparmassnahmen überhaupt in der Region. 2013 erholte sich Sandoz allerdings wieder deutlich und erzielte in Taiwan ein Umsatzwachstum im zweistelligen Bereich, das den Gesamtmarkt bei Weitem übertraf.

Trotz unabsehbarer Marktschwankungen gibt es Anzeichen dafür, dass der Einsatz von Generika in den asiatischen Märkten noch mehr gefördert wird. In Japan beispielsweise startete die Regierung ein Programm, das Anreize für den verstärkten Einsatz von Generika schafft, um die eskalierenden Gesundheitsausgaben in den Griff zu bekommen. Japan ist weltweit der zweitgrösste Markt für innovative verschreibungspflichtige Medikamente. Bei Generika ist es mit einem Anteil von nur 26 Prozent – rund einem Viertel des Niveaus in den USA und weniger als der Hälfte des Niveaus in den meisten europäischen Staaten – auf dem Stand eines Schwellenlands.

Ursprünglich war die neue generikafreundliche Politik in Japan nur auf grosse Kliniken ausgerichtet. Mittlerweile wurden jedoch auch Anreize für Ärzte und Apotheker geschaffen. Hinzu kommt, dass zahlreiche allgemeinmedizinische Medikamente mit Blockbuster-Status in den kommenden fünf Jahren ihren Patentschutz verlieren werden. So wird der Generikamarkt in Japan voraussichtlich dynamisch wachsen.

„Es entsteht zunehmend ein Bewusstsein dafür, wie wichtig die Generikabranche für das japanische Gesundheitssystem ist“, so Junichi Nakamichi, Leiter von Sandoz Japan. „Die Hersteller von Generika kommen mit der Zulassung neuer Produkte voran und gewinnen an Boden.“

AFRIKA SÜDLICH DER SAHARA: REGION DER ZUKUNFT

Die Division Sandoz gründete 2013 Landesorganisationen in West-, Zentral-, Ost- und Südafrika mit engagierten Organisationsleitern und verstärkte damit ihre Präsenz in den künftigen Wachstumsmärkten südlich der Sahara. Im Jahresverlauf stieg der Umsatz in diesen Regionen um über 20 Prozent, wobei sich die Zahl der Mitarbeitenden von Sandoz in den Ländern südlich der Sahara (ausgenommen Südafrika) nahezu verdoppelte.

Vor allem die 22 französischsprachigen Länder in Westafrika – von Mauretanien bis zur Demokratischen Republik Kongo – veranschaulichen den soliden Fortschritt von Sandoz. Gleichzeitig verdeutlichen sie die Herausforderungen und Chancen, wenn es darum geht, die medizinische Versorgung von Millionen Menschen in Afrika südlich der Sahara zu verbessern. Nur ein minimaler Prozentsatz der 230 Millionen Menschen in Westafrika verfügt über irgendeine Form von Krankenversicherung. Spenden und Programme für einen besseren Zugang zu medizinischer Versorgung, die von internationalen Organisationen und Unternehmen wie Novartis finanziert werden, eröffnen einen begrenzten Zugang zu Impfstoffen und Medikamenten gegen häufige Erkrankungen wie Malaria, HIV/Aids und Tuberkulose. Doch alles, was darüber hinausgeht, muss selbst finanziert werden.

„Man muss sich vergegenwärtigen, dass dies Selbstzahlermärkte sind“, so Annette Ake, Leiterin der neuen Organisation von Sandoz für das französischsprachige Westafrika mit Sitz in Dakar, Senegal. „Als Anbieter von Generika kann Sandoz hier einen erheblichen Beitrag leisten – nicht nur durch die Qualität der Medikamente, sondern auch durch ihren erschwinglichen Preis.“

Ake, die aus der Elfenbeinküste stammt, war vier Jahre lang Marketingleiterin für Novartis in den Maghreb-Staaten, bevor sie in den Senegal wechselte. Dort stellte sie in den vergangenen zwei Jahren ein Team aus fast 100 Mitarbeitenden unterschiedlichster Herkunft zusammen.

„In unserem Arbeitsgebiet ist Vielfalt schon längst Realität. Zudem haben wir uns sehr dafür eingesetzt, Frauen zu beschäftigen. Mein Führungsteam besteht überwiegend aus Frauen“, betonte Ake. „Ich bin selbst afrikanischer Herkunft, und es freut mich besonders, wie viele Talente wir in der Region haben. Dadurch konnten wir nicht nur unser Geschäft aufbauen, sondern auch schon planen, was wir in den kommenden Jahren erreichen wollen.“

Wie in anderen Schwellenländern verfolgt Sandoz auch in Afrika die Strategie, vorrangig gegen die Zunahme nicht übertragbarer Krankheiten vorzugehen.

„Wir sind von einem ehemals ländlichen Lebensstil nahtlos zu sehr urbanen Lebensgewohnheiten übergegangen – mit allen Konsequenzen, die diese Lebensgewohnheiten für die Gesundheit mit sich bringen“, so Ake. „Diabetes wird sich in den kommenden Jahren zu einem gravierenden Problem entwickeln. Schon jetzt verzeichnen wir eine Zunahme von Ärzten auf diesem Gebiet. Doch die Gesundheitsbudgets können damit nicht Schritt halten. Diese Krankheiten sind keine vorübergehenden Episoden, die geheilt werden können, sondern chronische Erkrankungen, die langfristig behandelt werden müssen. Damit verschärft sich das Problem der Zugänglichkeit von Medikamenten.“

Nachdem Sandoz Beziehungen zum Gesundheitsministerium von Senegal aufgebaut hatte, prüfte die Division ihr Produktportfolio und senkte die Preise für rund ein Drittel ihrer Medikamente drastisch, um sie

für mehr Menschen zugänglich zu machen. Neben gängigen Antibiotika waren Medikamente gegen Geschwüre und Pilzkrankungen sowie Blutdruck- und Cholesterinsenker von den Preissenkungen betroffen. Trotz der Preissenkungen führten allein die höheren Volumina zu einem Umsatzplus im zweistelligen Prozentbereich. Ähnliche Preissenkungen sollen 2014 in Kamerun folgen, um auch dort den Zugang zu Medikamenten zu verbessern.

Dank der erfolgreichen Zulassung neuer Medikamente in den verschiedenen Ländern Westafrikas wuchs das Portfolio von Sandoz 2013 um rund 30 Prozent. Mittlerweile umfasst es auch eine breite Palette an Medikamenten gegen Stoffwechselstörungen und Herz-Kreislauf-Erkrankungen.

„Wir sind heute die zentrale Anlaufstelle für Generika gegen Herz-Kreislauf-Erkrankungen in ganz Französisch-Westafrika“, bestätigte Ake.

Den Schwerpunkt der nächsten Zulassungsphase 2014 bilden Generika gegen Atemwegserkrankungen und Krebs.

„Wir wollen nicht nur Medikamente anbieten, die die Menschen heute brauchen, sondern auch für den Zeitpunkt gerüstet sein, an dem sich nicht übertragbare Krankheiten zu einer echten Epidemie entwickeln“, fügte Ake hinzu. „In einigen Ländern ist dieser Zeitpunkt nicht mehr fern.“

USA

Don Hoyle, Produktionsmitarbeiter in der Division Vaccines and Diagnostics in Holly Springs, North Carolina, arbeitet an einem Isolator, in dem die Abfüllung eines Impfstoffs getestet werden soll, und hängt gerade eine Pinzette zurück an ihren Haken.





VACCINES AND DIAGNOSTICS IM ÜBERBLICK

KENNZAHLEN

(In Mio. USD, sofern nicht anders angegeben)

	2013	2012
Nettoumsatz	1 987	1 858
Operativer Verlust	- 165	- 250
Operative Marge (%)	- 8,3	- 13,5
Operativer Kerngewinn/-verlust ¹	65	- 75
Operative Kernmarge (%)	3,3	- 4,0
Forschung & Entwicklung (Kern) ¹	452	429
In % des Nettoumsatzes	22,7	23,1
Free Cashflow ²	104	- 78
Nettobetriebsvermögen	4 863	4 977
Anzahl Mitarbeitende (in Vollzeitstellen) ³	6 997	6 391

¹Im operativen Kernverlust/-gewinn werden Auswirkungen von Akquisitionen und bestimmte wesentliche Sonderpositionen eliminiert. Diese Anpassungen werden ab Seite 186 detailliert erläutert.

²2012 wurde aufgrund der Allokation des laufenden Dienstzeitaufwands für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses an die Divisionen angepasst.

³Vollzeitstellenäquivalente am Jahresende

VERKAUFTE IMPFDOSEN ZUR PRÄVENTION BEDEUTENDER KRANKHEITEN

	Anzahl Impfdosen (in Mio.)
Saisonale Grippe ¹	63,1
Meningitis ²	23,9
Pandemische Grippe ³	19,7
Tollwut ⁴	7,5
Enzephalitis ⁵	1,6

¹Fluad, Fluvirin, Agrippal, Agriflu, Flucelvax, Optaflu

²Menveo, Menjugate

³Celtura, Focetria, Aflunov, H1N9-Impfstoff, H7N9-Impfstoff

⁴Rabipur, Rabavert

⁵Ixiaro; in Kooperation mit Valneva

NACHRICHTEN 2013

Der Nettoumsatz von Vaccines and Diagnostics stieg 2013 um 7% (+6% kWk) auf USD 2,0 Milliarden. Hauptverantwortlich dafür waren höhere Umsätze bei *Menveo* und die stärkere Nachfrage nach saisonalen Grippeimpfstoffen. Zusätzlich zu Präpandemie-Impfstoffen wurden mehr als 31 Millionen Dosen saisonaler Grippeimpfstoffe an Kunden in den USA ausgeliefert.

Im Jahr 2013 wurde ein operativer Verlust von USD 165 Millionen ausgewiesen. Dies entspricht einer Verbesserung um USD 85 Millionen gegenüber dem operativen Verlust des Vorjahres von USD 250 Millionen. Im Jahr 2013 wurde ein operativer Kerngewinn von USD 65 Millionen verzeichnet, gegenüber einem Verlust von USD 75 Millionen im Vorjahr. Diese Verbesserung beruht auf dem starken Umsatzwachstum und höheren anderen Erlösen.

Die Division erreichte 2013 mehrere wichtige Meilensteine. Der Impfstoff *Bexsero* zur Prävention von Meningokokken-Infektionen der Serogruppe B wurde in Europa, Australien und Kanada zugelassen und ab dem vierten Quartal an verschiedene private Märkte in Europa ausgeliefert. Zudem wurde *Bexsero* der Princeton University in den USA zur Verfügung gestellt, um einen Ausbruch lebensbedrohlicher Meningokokken-B-Erkrankungen zu bekämpfen. In den USA erweiterte die Gesundheitsbehörde (FDA) ausserdem die Zulassung von *Menveo* zur Prävention von Meningokokken-Erkrankungen bei Säuglingen und Kleinkindern ab zwei Monaten.

Ferner führte die Division in den USA *Flucelvax* erfolgreich ein. Es ist damit der erste Grippeimpfstoff in den USA, der mittels der innovativen Zellkulturtechnologie hergestellt wird. Die Division veröffentlichte zudem Zwischenergebnisse einer klinischen Phase-I-Studie mit dem Prüfimpfstoff gegen das Vogelgrippevirus H7N9. Bei 85% der Probanden löste der Impfstoff mit dem divisionseigenen Adjuvans MF59 nach zwei Impfdosen à 15 Mikrogramm eine schützende Immunreaktion aus. Nach Verabreichung des nicht adjuvierten Impfstoffs in zwei Dosen à 15 Mikrogramm zeigten nur 6% der Probanden eine Schutzreaktion.

Im vierten Quartal gab Novartis eine definitive Vereinbarung über den Verkauf ihres Geschäfts mit der Diagnostik für Bluttransfusionen für USD 1,7 Milliarden an das spanische Unternehmen Grifols S.A. bekannt. Diese Transaktion wurde am 9. Januar 2014 abgeschlossen.

VACCINES AND DIAGNOSTICS

Dank jahrzehntelanger Anstrengungen der Division Vaccines and Diagnostics von Novartis sind wir dem Ziel, bakterielle Meningitis gänzlich aus der Welt zu schaffen, näher denn je. Mit einem Portfolio, das neben *Menjugate* und *Menveo* jetzt auch *Bexsero* umfasst, kann Novartis als einziges Unternehmen dazu beitragen, Menschen aller Altersgruppen vor den häufigsten Formen dieser tödlichen Krankheit zu schützen.

EIN 30-JÄHRIGER KAMPF GEGEN EINE TÖDLICHE KINDERKRANKHEIT

Bakterielle Meningitis (Hirnhautentzündung) wird im Frühstadium oft mit einer Erkältungskrankheit verwechselt. Sie ist jedoch weitaus gefährlicher und wird zu Recht gefürchtet, weil sie extrem schnell einen schweren Verlauf nimmt. Wenn sie diagnostiziert wird, kann es schon zu spät sein.

Meningitis ist eine der wenigen Krankheiten, an der ein ansonsten gesundes Kind innerhalb von 24 Stunden nach dem Auftreten der ersten Symptome sterben kann.

Von Meningokokken-Erkrankungen sind jährlich rund 500 000 Menschen weltweit betroffen. Viele davon sind Säuglinge und Kleinkinder, die keine ausreichende Immunität gegen die krankheitsauslösenden Bakterien besitzen. Etwa 10 Prozent der Betroffenen überleben die Krankheit nicht. Rund 20 Prozent der Überlebenden erleiden schwerwiegende Folgeerscheinungen wie Taubheit, Hirnschäden oder den Verlust von Gliedmassen.

„Den ersten Meningitis-Patienten, den man trifft, wird man nie vergessen“, sagte Dr. Andrin Oswald, Leiter der Division Vaccines and Diagnostics. „Diese Krankheit ist wirklich verheerend. Deshalb sind wir alle hoch motiviert, zu ihrer Prävention beizutragen.“

Niemand kann Eltern, die ein Kind durch Meningitis verloren haben, so gut verstehen wie der Transportunternehmer Steve Dayman und seine Frau Gloria. Am Nachmittag des 1. November 1982 brachte das britische Ehepaar seinen 14 Monate alten Sohn Spen-

cer in ein Krankenhaus im westenglischen Bristol, nachdem der Arzt vorsichtshalber dazu geraten hatte. Der ansonsten gesunde Junge war plötzlich apathisch geworden. Kurz nach dem Eintreffen im Krankenhaus wurde bei Spencer Meningitis diagnostiziert, und sein Zustand verschlechterte sich rapide. Die Ärzte kämpften die ganze Nacht und fast den ganzen nächsten Tag um sein Leben, konnten ihn aber nicht mehr retten.

„Ein Kind zu verlieren ist das Schlimmste, was Eltern passieren kann“, so Dayman. „Das war ein furchtbarer Schlag für uns.“

Nach dem Tod seines Sohnes wollte Dayman mehr über die Krankheit erfahren. Er überliess seiner Frau die Leitung des Familienunternehmens und organisierte Spendenaktionen. In den darauffolgenden 15 Jahren gründete er drei gemeinnützige Organisationen, um das Bewusstsein für die Krankheit zu schärfen und die Forschung finanziell zu unterstützen.

„Die Situation schien aussichtslos“, erinnerte sich Dayman. „Experten erklärten, dass es zeit meines Lebens für keinen der Erregerstämme einen Impfstoff geben würde.“

Novartis arbeitete mehr als 30 Jahre lang daran, Impfstoffe gegen Meningokokken-Erkrankungen zu entwickeln. Dabei mussten die Wissenschaftler in den Labors im italienischen Siena mehrere Hürden und Rückschläge überwinden.

Dr. Rino Rappuoli, Leiter der Impfstoffforschung bei Novartis, entwickelte zunächst einen wirksameren Impfstoff gegen den Erreger *Haemophilus influenzae* Typ B (HIB), der

neben Meningokokken einer der Haupterreger bakterieller Meningitis ist.

Ein Hauptproblem bei der Entwicklung von Impfstoffen gegen HIB und einige Meningokokken-Stämme war, dass sie bei Kleinkindern nicht ausreichend wirkten. Dies war eine entscheidende Schwachstelle, da Kleinkinder aufgrund ihres nicht voll entwickelten Immunsystems für Infektionen besonders anfällig sind.

„Diese Bakterien haben eine zuckerähnliche Hülle, welche die Wirksamkeit der Impfstoffe beeinträchtigte“, erläuterte Rappuoli. „Das war besonders augenfällig bei Kindern, deren Immunsystem nicht richtig auf die Impfstoffe ansprach.“

Mit Konjugatimpfstoffen, bei denen der Zucker an ein Trägerprotein gebunden wurde, lösten die Wissenschaftler das Problem. Damit konnte das Immunsystem angeregt werden, die Bakterien zu bekämpfen. Die T-Zellen, die für die Bekämpfung von Infektionen verantwortlichen weissen Blutkörperchen, erkannten die Trägerproteine als Eindringlinge, sodass die neuen Impfstoffe bei Kleinkindern eine starke Immunantwort auslösten.

Nach diesem Vorbild wurden viele weitere konjugierte Impfstoffe entwickelt. Heute bietet Novartis mit *Quinvaxem* und *VaxemHib* zwei derartige Impfstoffe an, die Kinder vor HIB-Infektionen schützen können.

Rappuoli erkannte bald, dass die Technologie auch gegen Meningokokken eingesetzt werden konnte.

Die meisten der von Meningokokken ausgelösten Hirnhautentzündungen werden durch die fünf häufigsten Bakterienstämme verursacht. Diese werden als Serogruppen A, B, C, W und Y bezeichnet. Die Bakterien der Stämme – A, C, W und Y – haben eine Polysaccharidhülle. Daher können Impfstoffe gegen diese Stämme nach derselben Methode entwickelt werden wie der HIB-Impfstoff.

Ebenso wie HIB-Infektionen treten die meisten Meningokokken-Erkrankungen bei Säuglingen auf. In den 1980er-Jahren war Meningitis C die häufigste Form der Erkrankung in Europa. Doch der einzige verfügbare Impfstoff gegen Meningitis C war damals ein Polysaccharidimpfstoff, der bei Säuglingen nicht wirkte.

Im Jahr 1989 begann das Forschungsteam von Novartis Konjugatimpfstoffe gegen Meningitis C und A zu entwickeln, die häufigsten Formen der Erkrankung in Afrika. Die Wissenschaftler züchteten im Labor die Meningokokken-Stämme, entfernten ihre Zuckerhülle und banden sie an ein Protein. Dies war der Anfang jahrzehntelanger Anstrengungen, um den ersten Konjugatimpfstoff gegen die beiden Stämme herzustellen.

Das Ziel, einen Impfstoff gegen Meningitis C zu entwickeln, war in der zweiten Hälfte der 1990er-Jahre fast erreicht. Gegen Ende des Jahrzehnts arbeitete das Team von Rappuoli mit den britischen Gesundheitsbehörden zusammen, um die Entwicklung des Impfstoffs abzuschliessen und ihn für die Serienproduktion fertigzustellen. Im Jahr 1999 wurde der erste Konjugatimpfstoff gegen Meningitis C, der für den Einsatz bei Kindern indiziert ist, unter dem Markennamen *Menjugate* in Grossbritannien eingeführt.

Innerhalb eines Jahres konnten in Grossbritannien alle Kinder und Jugendlichen im Alter von zwei Monaten bis 18 Jahren Impf-

schutz gegen Meningitis C erhalten. Das entsprach insgesamt 13 Millionen Menschen.

Die Ergebnisse waren beeindruckend. Vor der Einführung des Impfstoffs erkrankten allein in England und Wales jährlich 1 500 Menschen an Meningitis C und rund 150 Patienten starben daran. Zehn Jahre später gab es nur acht Fälle und keinen einzigen Todesfall. Im Jahr 2010 galt dieser Erregerstamm in Grossbritannien als ausgerottet.

Im gleichen Jahr wurde *Menveo* eingeführt, ein Konjugatimpfstoff gegen die Serogruppen A, C, W und Y. Heute ist *Menveo* noch immer der einzige Impfstoff, der Kinder ab zwei Monaten gegen vier der fünf häufigsten Serogruppen schützen kann, die Meningokokken-Erkrankungen verursacht.

Als ungleich schwieriger erwies sich die Aufgabe der Wissenschaftler, die seit den 1980er-Jahren an der Entwicklung eines Impfstoffs gegen Meningitis B arbeiteten. Die Bakterien, die Meningitis B verursachen, haben eine andere Art von Zuckerhülle. Sie ähnelt einem Molekül, das im zentralen Nervensystem des Menschen vorkommt. Deshalb kann das Immunsystem des Menschen das Bakterium nicht als Eindringling erkennen. Da es über 3 000 Varianten von Meningokokken-B-Stämmen gibt, war es praktisch unmöglich, einen Impfstoff gegen jede Variante zu entwickeln. Nach jahrelanger Arbeit betrachteten Rappuoli und seine Kollegen 1994 ihre Arbeit als gescheitert.

„Wir wussten, dass wir ohne einen wirklichen Durchbruch mit den zu diesem Zeitpunkt verfügbaren Technologien keinen Impfstoff für alle Meningokokken-B-Stämme entwickeln konnten“, erklärte Rappuoli.

Der lang ersehnte Durchbruch gelang 1995. Mit der Gentechnik war eine neue Technologie verfügbar, die eine mögliche Lösung anbot. Der Genomforscher Craig Venter, der später durch die Sequenzierung

des menschlichen Genoms bekannt wurde, veröffentlichte Forschungsergebnisse über seine Methode, mit der er den genetischen Code des HIB-Bakteriums sequenziert hatte. Rappuoli überzeugte Venter, das Genom der Meningokokken vom Typ B im Genomic Institute in den USA zu sequenzieren. Damit begann eine entscheidende Phase der Forschungsarbeit.

Als der Gencode des Bakteriums vorlag, identifizierte Rappuolis Team anhand von Computermodellen die Proteinbausteine, die voraussichtlich eine Immunantwort auslösen und damit zur Herstellung eines Impfstoffs verwendet werden könnten.

„Die genetische Sequenzierung erwies sich als wahre Fundgrube“, so Rappuoli. „Wir hatten Jahre gebraucht, um einige wenige Antigene einer kleinen Zahl von Meningokokken-B-Stämmen zu identifizieren. Jetzt konnten wir aus einer Vielzahl auswählen.“

Mithilfe der genetischen Sequenzierung konnten die Wissenschaftler von Novartis die schwer zu erfassenden Proteine identifizieren, die den mehr als 3 000 verschiedenen Erregerstämmen von Meningitis B gemeinsam sind. Ein Impfstoff, der auf diese Proteine abzielt, könnte eine Breitbandwirkung gegen die meisten Erregervarianten entfalten.

Dieser Ansatz wurde als Reverse Vaccinology (umgekehrte Impfstoffentwicklung) bezeichnet. Laut Rappuoli war dies eine Revolution in der Impfstoffentwicklung, die es den Forschern ermöglichte, deutlich schneller Ansatzpunkte für Impfstoffe zu finden.

Mit *Bexsero*, dem weltweit ersten Impfstoff gegen Meningitis B, erreichte die Arbeit des Teams von Novartis ihren Höhepunkt. Laut Daten aus klinischen Studien kann *Bexsero* zum Schutz besonders gefährdeter Altersgruppen beitragen. Dies gilt auch für

Säuglinge, die dem grössten Infektionsrisiko ausgesetzt sind.

Bexsero wurde im Januar 2013 von der Europäischen Arzneimittelagentur, im August 2013 von den australischen und im Dezember von den kanadischen Behörden zugelassen. Auch in anderen Ländern wurde die Zulassung beantragt, unter anderem in Brasilien. Die Länder müssen jedoch weitere Schritte unternehmen, damit die nächste Generation von Kindern von dem Impfschutz profitieren kann. Derzeit wird geprüft, wie *Bexsero* in die nationalen Impfpläne und Erstattungssysteme aufgenommen werden kann. Diese Prüfungen und die anschließende Umsetzung können mehrere Monate bis einige Jahre dauern.

Wenn neue Impfstoffe auf breiter Basis verfügbar sind, können sie der öffentlichen Gesundheit über mehrere Generationen zugute kommen. Sie können eine Krankheit in einer ganzen Region auslöschen, wie der Erfolg bei Meningitis C in Grossbritannien zeigt.

Für Amelia Vitiello kommt *Bexsero* zu spät. Sie verlor im Jahr 2007 ihre 18 Monate alte Tochter Alessia durch Meningitis B. Das Kleinkind erkrankte mit leichten grippeähnlichen Symptomen. Als sich ihr Zustand verschlechterte, wurde sie ins Krankenhaus gebracht, wo die Ärzte vergeblich um ihr Leben kämpften.

„Damals starb auch ein Teil von mir“, sagte Vitiello, die in Italien eine Selbsthilfegruppe für Familien gegründet hat, die von Meningitis betroffen sind. Später bekam sie zwei weitere Kinder, aber der Tod von Alessia hat tiefe Spuren hinterlassen.

„Mein Mann und ich versuchen einen kühlen Kopf zu bewahren. Aber jedes Mal, wenn eines unserer Kinder eine leicht erhöhte Temperatur hat, können wir nicht mehr ruhig bleiben. Es ist ein schreckliches Gefühl, eine

echte Psychose. Diese Angst werden wir nie mehr los.“

Mit *Menjugate*, *Menveo* und jetzt *Bexsero* besitzt Novartis als einziges Unternehmen ein Portfolio, das dazu beitragen kann, Menschen aller Altersgruppen vor den häufigsten Formen bakterieller Meningitis zu schützen. Aber Novartis gibt sich damit nicht zufrieden. Die Wissenschaftler des Unternehmens arbeiten weiter an einem möglichen Kombinationsimpfstoff, der mit einer einzigen Injektion vor allen häufigsten Serogruppen schützen könnte.

„Dank jahrzehntelanger gemeinsamer Anstrengungen vieler Beteiligten bei Novartis sind wir dem Ziel, das Leiden und Sterben durch diese verheerende Krankheit zu beenden, so nah wie nie zuvor“, erklärte Oswald. „Jedes gerettete Leben zählt. Deshalb werden wir uns weiterhin darauf konzentrieren, den Impfstoff auf breiter Basis zur Verfügung zu stellen, damit der enorme Wert von *Bexsero* der öffentlichen Gesundheit maximal zugute kommen kann.“

INDIEN

Purvi Sharma, drei Jahre, kann nicht hinsehen, während sein 45 Tage alter Hund Rocky durch Tierärzte von Help in Suffering – einer gemeinnützigen Tierklinik in Jaipur – untersucht wird.





CONSUMER HEALTH IM ÜBERBLICK

KENNZAHLEN

(In Mio. USD, sofern nicht anders angegeben)

	2013	2012
Nettoumsatz	4 064	3 735
Operatives Ergebnis	178	48
Operative Marge (%)	4,4	1,3
Operatives Kernergebnis ¹	298	159
Operative Kernmarge (%)	7,3	4,3
Forschung & Entwicklung (Kern) ¹	305	291
In % des Nettoumsatzes	7,5	7,8
Free Cashflow ²	208	48
Nettobetriebsvermögen	1 677	1 761
Anzahl Mitarbeitende (in Vollzeitstellen) ³	9 213	8 752

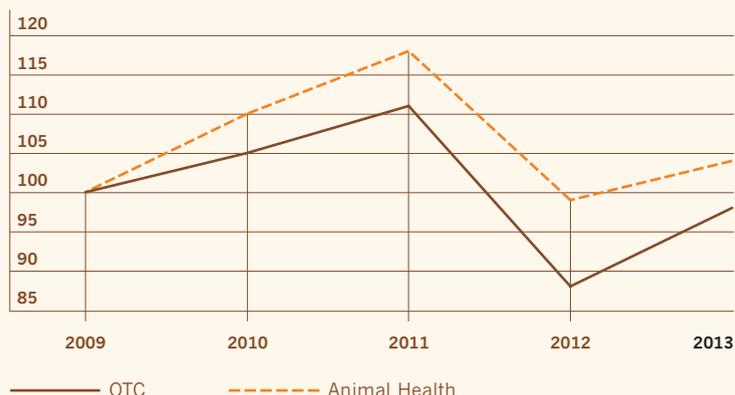
¹Im operativen Kernergebnis werden Auswirkungen von Akquisitionen und bestimmte wesentliche Sonderpositionen eliminiert. Diese Anpassungen werden ab Seite 186 detailliert erläutert.

²2012 wurde aufgrund der Allokation des laufenden Dienstzeitaufwands für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses an die Divisionen angepasst.

³Vollzeitstellenäquivalente am Jahresende

ENTWICKLUNG DER DIVISIONEN OTC UND ANIMAL HEALTH: INDEXIERTES WACHSTUM DER NETTOUMSÄTZE 2009–2013

(Index: 2009 = 100%)



NACHRICHTEN 2013

Consumer Health kehrte 2013 auf den Wachstumskurs zurück und steigerte den Umsatz um 9% (+10% kWk) auf USD 4,1 Milliarden. Dazu trugen sowohl Over-the-Counter (OTC, Selbstmedikation) als auch Animal Health bei. Beide Divisionen erholten sich weiterhin von den Lieferunterbrechungen im Jahr 2012 am US-Produktionsstandort in Lincoln, Nebraska, der im Dezember 2011 vorübergehend geschlossen worden war. Das ausgewiesene operative Ergebnis erhöhte sich von USD 48 Millionen im Vorjahr auf USD 178 Millionen im Berichtsjahr. Das operative Kernergebnis stieg um 87% (+95% kWk) auf USD 298 Millionen. Bei einem negativen Währungseffekt von 0,4 Prozentpunkten verbesserte sich die operative Kerngewinnmarge um 3,4 Prozentpunkte (kWk) auf 7,3% des Nettoumsatzes.

Die Division OTC erzielte ein zweistelliges Umsatzwachstum (kWk) gegenüber dem Vorjahr. Die topische Form des Schmerzmittels *Voltaren* entwickelte sich mit einer zweistelligen Umsatzsteigerung zur weltweit zehntgrössten OTC-Marke. *Otrivin* ist nach wie vor das meistverkaufte rezeptfreie Nasenspray der Welt. Darüber hinaus führte OTC Markenprodukte in den USA wieder ein, die seit der Schliessung der Produktionsanlage in Lincoln 2011 nicht mehr erhältlich waren. Dazu zählen das Kopfschmerz- und Migränemedikament *Excedrin*, der Ballaststoffzusatz *Benefiber*, das Antimykotikum *Lamisil* sowie *Triaminic*, das Husten- und Erkältungsmittel für Kinder. Die Sanierungsmassnahmen in Lincoln dauern an. Die Produktion wird schrittweise für einzelne Linien und Produkte wieder aufgenommen. *Excedrin* und die Marke *Sentinel* von Animal Health werden bereits wieder ausgeliefert.

Die Division Animal Health verzeichnete Zuwächse im hohen einstelligen Bereich (kWk) gegenüber dem Vorjahr. Dank der erfolgreichen Wiedereinführung der *Sentinel* Flavor Tabs in den USA im zweiten Quartal gewann die Marke einen bedeutenden Teil des US-Markts zur Prävention von Herzwurmbefall zurück. *Milbemax* ist nach wie vor die Nummer eins der Entwurmungsmittel für Katzen und Hunde in Europa. Animal Health führte die beliebte Kautablettenformulierung 2013 wieder ein und stärkte damit die Position der Marke. *Denagard*, das Antiinfektivum für Schweine und Geflügel, setzte sein Wachstum weltweit fort. Wichtige Produkte zur Behandlung von Haustieren wie *Atopica* gegen atopische Dermatitis und *Onsior*, ein nicht-steroidaler Entzündungshemmer, eroberten weitere Marktanteile.

Die Geschäftsbereiche von Consumer Health verzeichneten zusammen in den Wachstumsmärkten zweistellige Zuwächse (kWk), wobei OTC in China, Polen und der Ukraine sowie Animal Health in Indien, Bangladesch und Vietnam ausserordentliche Ergebnisse erzielten. In Russland waren beide Divisionen sehr erfolgreich.

CONSUMER HEALTH

Novartis Consumer Health umfasst die Divisionen OTC (Over-the-Counter, Selbstmedikation) und Animal Health, die beide 2013 grosse Fortschritte machten. Animal Health evaluierte die humanmedizinische Pipeline, um weitere Innovationen für die Tiermedizin zu finden und konzentrierte sich dabei auf Behandlungsmöglichkeiten für Hautkrankheiten, Herz- und Nierenprobleme sowie Schmerzen. Angesichts der weltweit steigenden Nachfrage nach zuverlässigen und erschwinglichen Produkten zur Selbstmedikation war das OTC-Geschäft mit mehreren seiner Kernmarken erfolgreich.

DIE MACHT DER MARKEN

Die immer älter werdende Bevölkerung, die weltweit wachsende Mittelschicht und die zunehmende Tendenz, die Verantwortung für die eigene Gesundheit selbst in die Hand zu nehmen, steigern die Nachfrage nach erschwinglichen und verlässlichen Produkten für die Selbstmedikation.

Um dieser Nachfrage gerecht zu werden, investiert Novartis in starke OTC-Marken (Over-the-Counter), entwickelt innovative neue Formulierungen und erhöht deren globale Reichweite. Die Division OTC erweiterte 2013 in Europa ihre verbesserte topische Formulierung des Schmerzmittels *Voltaren* und führte *Excedrin* in den USA erfolgreich wieder ein, nachdem das Medikament fast ein Jahr lang nicht verfügbar war. Zudem arbeitet OTC in mehreren Märkten enger mit Kunden, Einzelhändlern und Apothekern zusammen, um Marktanteile zu erobern. Dies gilt beispielsweise für die USA, wo die Produkte der Division wieder verfügbar sind, sowie für den Nahen Osten und Nordafrika, wo das weltweit meistverkaufte rezeptfreie Nasenspray *Otrivin* zu den Marktführern zählt.

KONSUMENTENFORSCHUNG FÜHRT ZUR INNOVATION VOLTAREN 12HR (VOLTAREN SCHMERZGEL FORTE)

Vor über 25 Jahren wurde *Voltaren* Schmerzgel als rezeptpflichtiges topisches Schmerzmittel eingeführt. Heute ist es weltweit die zweitgrösste und wachstumsstärkste freiverkäufliche Marke im Analgetikabereich. Millionen von Menschen vertrauen auf die lindernde Wirkung des Medikaments bei Gelenkschmerzen und -entzündungen.

Befragungen ergaben jedoch, dass die Verbraucher eine stärkere und länger wirkende Formulierung zur ganztägigen oder nächtlichen Schmerzlinderung wünschten.

Daraufhin startete die Division ein mehrjähriges Forschungsprogramm, um eine topische Formulierung von *Voltaren* zur längeren Schmerzlinderung (zwölf Stunden) zu entwickeln. Das neue Schmerzgel wurde 2013 in zehn europäischen Märkten sowie in Brasilien eingeführt und ist heute in 21 Ländern weltweit verfügbar.

An der Entwicklung der neuen Formulierung waren 120 Mitarbeitende von Novartis beteiligt, die einige schwierige technische Hürden zu überwinden hatten. Um die Wirkung von *Voltaren* zu verlängern, versuchte das Entwicklungsteam, die Konzentration des Wirkstoffs Diclofenac von 1 auf 2 Prozent zu erhöhen. Dabei stellten die Wissenschaftler jedoch fest, dass sich aufgrund der Löslichkeitseigenschaften von Diclofenac bei höheren Konzentrationen Kristalle bilden. Deshalb wurde der Wirkstoff schlechter durch die Haut aufgenommen.

„Das war eine entscheidende und komplizierte technische Herausforderung“, erklärte Dr. Gabi Hecker-Barth, Chief Medical Officer bei Novartis OTC. „Um diese Herausforderung zu meistern, musste ein besonders gründliches Entwicklungsprogramm durchgeführt werden. Daran wird deutlich, welche wissenschaftliche und innovative Leistung hinter der neuen Formulierung steht.“

Nach vielen verschiedenen Versuchsformulierungen und analytischen Tests war die Lösung endlich gefunden. Der Formulierung wurde eine Substanz zugegeben, mit der

Diclofenac die Haut leichter durchdringen kann. So wurde die neue Formulierung bei einer Konzentration von 2 Prozent hoch wirksam.

Die Haltbarkeit des neuen Produkts wurde daraufhin im Rahmen dreijähriger Stabilitätstests überprüft. Anschliessend wurden während einer fast vierjährigen klinischen Phase Sicherheit, Wirksamkeit und Hautverträglichkeit des Gels bestätigt.

Während der gesamten Entwicklung achtete das Team darauf, andere wichtige Aspekte des ursprünglichen einprozentigen Gels zu erhalten.

„Wir konnten alle Eigenschaften erhalten, die von den Anwendern geschätzt wurden“, ergänzte Hecker-Barth. „Geruch und kosmetische Eigenschaften des Gels sind unverändert.“

EHMALIGE ANWENDER VON EXCEDRIN WIEDERGEWINNEN

Ende 2012 und Anfang 2013 begann Novartis OTC *Excedrin* in den USA wiedereinzuführen. Das Markenprodukt gegen Kopfschmerz und Migräne war dort seit der Schliessung der Produktionsanlage in Lincoln, Nebraska, im Dezember 2011 nicht mehr erhältlich. Zwei beliebte *Excedrin* Produkte, Migraine und Extra Strength, werden jetzt wieder verkauft. Unter den Schmerzmitteln für Erwachsene hat die Marke *Excedrin* in den USA bereits die fünfte Marktposition zurückerobert.

Ermöglicht wurde dies durch eine ambitionierte Kampagne, um die Marke bei früheren Anwendern in Erinnerung zu rufen, sie wieder in den Geschäften zu etablieren und das Vertrauen in die Marke wieder aufzubauen. Ein engagiertes Team von Mitarbeitenden befragte Verbraucher, um ihre Bedürfnisse

und ihre frühere Motivation zum Kauf von *Excedrin* zu erfahren. Für *Excedrin* Migraine startete das *Excedrin* Markenteam eine innovative Marketingkampagne in herkömmlichen und sozialen Medien. Es führte zudem eine Aufklärungskampagne durch, um Betroffene dafür zu sensibilisieren, die auslösenden Faktoren von Migräneanfällen zu erkennen und zu protokollieren.

„Migräne ist eine sehr persönliche Sache“, so Roger Gravitte, Verkaufsleiter für Amerika bei OTC. „Wer einmal ein Mittel findet, das ihm hilft, der bleibt dabei. Wir haben Menschen getroffen, die es nicht abwarten konnten, *Excedrin* wieder zu kaufen.“

Um das Produkt erneut in den Geschäften zu etablieren, suchte das Geschäftsentwicklungsteam in enger Zusammenarbeit mit grossen Einzelhandelskonzernen und Apothekenketten wie Walmart, Rite Aid, Walgreens und CVS nach Kunden, die häufig *Excedrin* Migraine gekauft hatten. Marktdaten ergaben, dass 20 Prozent der Kunden etwa 65–70 Prozent des Produktabsatzes ausgemacht hatten. An rund 1,4 Millionen Kunden, die das Produkt früher gekauft hatten, schickte Novartis OTC daraufhin eine Gratispackung *Excedrin* Migraine.

„Das war die offensivste und am stärksten personalisierte Loyalitätskampagne, die wir je durchgeführt haben“, erklärte Gravitte.

Excedrin wurde aber auch durch verschiedene externe Partnerschaften wieder ins Bewusstsein der Konsumenten gerückt.

Als Repräsentantin der Aufklärungskampagne gewann das Markenteam die Sängerin, Schauspielerin und Migränepatientin Jordin Sparks, die öffentlich über ihre persönlichen Erfahrungen mit Migräneanfällen berichtete.

Gemeinsam mit einem Neurologen entwickelte das Team zudem die mobile Applikation „My Migraine Triggers“, mit der Patienten die Auslöser ihrer Migräneanfälle – wie bestimmte Nahrungsmittel, Getränke und Aktivitäten – protokollieren und an ihren Arzt

weiterleiten können. Die App wurde bereits von mehr als 35 000 Menschen heruntergeladen.

Auch Partnerschaften mit mehreren Websites und Bloggern, die sich mit Gesundheitsthemen beschäftigen, trugen zu einer Sensibilisierung für Migräne bei. Auch über eine Facebook-Seite wurden die Verbraucher angesprochen. Dort konnten die Besucher ihre Erfahrungen mit Medikamenten austauschen und Preise gewinnen. So entstand eine Fangemeinde für *Excedrin* von über 600 000 Menschen.

Ende 2013 hatten die Verkäufe von *Excedrin* Migraine wieder 88 Prozent des früheren Volumens erreicht.

„Wir haben mit unseren Kunden zusammengearbeitet und ihnen zugehört. So gewinnen wir unsere Marktanteile schnell zurück“, betonte Gravitte.

ZUSAMMENARBEIT MIT APOTHEKERN STEIGERT VERKAUF VON *OTRIVIN* IM NAHEN OSTEN

Otrivin ist das meistverkaufte rezeptfrei erhältliche Nasenspray der Welt. Im Nahen Osten und in Nordafrika beruht das Umsatzwachstum auf einer engen Zusammenarbeit mit Apothekern, die in dieser Region das entscheidende Bindeglied zwischen frei verkäuflichen Medikamenten und den Verbrauchern sind. Die Kunden vertrauen ihrer Einschätzung von Symptomen und ihren Behandlungsempfehlungen.

„Apotheker tragen grosse Verantwortung“, betonte Odai El-Sayeh, Marketingleiter für die arabische Halbinsel. „Sie brauchen aktuelle Informationen, um zu erkennen, welche Bedürfnisse die Verbraucher haben, welche Produkte dafür verfügbar sind und wie sie wirken. Fortbildungsaspekte spielen für sie eine wirklich wichtige Rolle.“

Daher gründete die Division OTC die Novartis Pharmacists Academy (NPA), ein Schulungskonzept für den beruflichen Fortbildungsbedarf von Apothekern. Im Nahen Osten und in Nordafrika wurde die Akademie vor fünf Jahren eingeführt.

Sie zählt mittlerweile fast 2 000 Mitglieder, die an vierteljährlichen Vorträgen, Seminaren und Konferenzen an verschiedenen Orten der Region teilnehmen können, um sich über medizinische Entwicklungen und Verschreibungsmuster auf dem Laufenden zu halten.

Zu den regelmässigen Veranstaltungen kommen Teilnehmer aus Ägypten, dem Libanon, Libyen, Saudi-Arabien, den Vereinigten Arabischen Emiraten und den französischsprachigen Ländern Nordafrikas.

Im Rahmen der NPA leiten externe Fachleute Diskussionen über ein breites Spektrum an Gesundheitsthemen, beispielsweise über die Behandlung von Schmerzen oder Husten und Erkältungen. Darüber hinaus können die Apotheker an Produktpräsentationen im Zusammenhang mit diesen Themen teilnehmen und Punkte für medizinische Fortbildungen sammeln, die sie für die jährliche Verlängerung ihrer Verschreibungslizenz brauchen.

„Das ist eine sehr hilfreiche Initiative“, so Maya Premchandran, Apothekerin in Dubai, die der Akademie vor zwei Jahren beigetreten ist. „In den Seminaren frischen wir unser Wissen auf, und in Fallstudien üben wir, die unterschiedlichen Bedürfnisse verschiedener Altersgruppen bei diversen Erkrankungen abzuklären.“

Von dieser engen Zusammenarbeit mit Apothekern im Nahen Osten profitierte besonders *Otrivin*. Die Marke hat am Markt für Nasensprays in Ägypten einen Anteil von 90 Prozent, in Saudi-Arabien einen Anteil von 88 Prozent und in den Vereinigten Arabischen Emiraten einen Anteil von 86 Prozent. Gemessen an den verkauften Einheiten ist Ägypten der grösste *Otrivin* Markt der Welt: Dank der erfolgreichen Marketingstrategie der Division OTC werden hier jährlich 22 Millionen Einheiten verkauft – mit steigender Tendenz.

HUMANARZNEIMITTEL FÜR KRANKE TIERE

Arzneimittel erst bei Menschen und dann bei Tieren einzusetzen erscheint paradox. Doch genau diesen Weg geht die Division Animal Health von Novartis mit zunehmendem Erfolg.

In Zusammenarbeit mit anderen Divisionen von Novartis und internationalen wissenschaftlichen Einrichtungen selektiert und beurteilt die Division Humanarzneimittel für die Entwicklung von Tiermedikamenten in Bereichen wie der Onkologie und der Allergologie.

Ein Beispiel für diesen Ansatz lieferte der Veterinär Dr. Thierry Olivry, der Ciclosporin als letztes Mittel einsetzte, um eine schwere Hauterkrankung beim Hund eines Kollegen zu behandeln.

Das Medikament war ursprünglich als Immunsuppressivum entwickelt worden, um bei Menschen die Abstossung transplantierte Organe zu verhindern. Es wurde zu dieser Zeit jedoch bereits häufig zur Behandlung atopischer Dermatitis bei Menschen eingesetzt, einer Ekzemform, die zu starkem Juckreiz und schuppiger Haut führen kann.

Mit seinem Team an der University of North Carolina in den USA ermittelte Olivry anhand von Laborproben des Medikaments von Novartis eine geeignete Dosis für Hunde.

Der Erfolg war eklatant.

„Innerhalb von vier bis fünf Tagen verging der Juckreiz“, erinnerte sich Olivry. „Und nach wenigen Wochen begann die Erkrankung vollständig abzuheilen.“

Das Medikament durchlief umfangreiche klinische Studien in den USA, in Japan und Europa. 2003 wurde es von der US-Gesundheitsbehörde (FDA) zugelassen und im Januar 2004 in den USA eingeführt. Unter dem Markennamen *Atopica* entwickelte es sich zum Marktführer im Bereich der Hautpflege für Haustiere.

Inzwischen gibt es eine wachsende Zahl von tiermedizinischen Produkten, die aus dem humanmedizinischen Geschäft von

Novartis stammen. Fast die Hälfte der umsatzstärksten Produkte der Division Animal Health steht in irgendeiner Verbindung zu einem humanmedizinischen Produkt.

Ein weiteres Beispiel ist das Produkt *Fortekor* (Benazepril), das ursprünglich zur Behandlung von Bluthochdruck bei Menschen verwendet wurde und heute in Tablettenform zur Behandlung von Herzproblemen bei Hunden und chronischen Nierenerkrankungen bei Katzen eingesetzt wird.

Deramaxx, das Hunden mit Osteoarthritis verabreicht wird, enthält Deracoxib. Dabei handelt es sich um ein Derivat eines Wirkstoffs, der in einigen Analgetika für Patienten mit Arthritis und akuten Schmerzen verwendet wird.

„Animal Health nutzt Synergien mit anderen Divisionen von Novartis“, sagte Dr. Michaela Dehio, weltweit verantwortliche Leiterin der Forschungs- und Entwicklungsstrategie bei Novartis Animal Health. „Unsere Wissenschaftler arbeiten daran, noch mehr Produkte aus dem humanmedizinischen Geschäft in den Veterinärmarkt zu übernehmen.“

Dazu zählt auch *Lenziaren*, ein phosphatbindender Komplex, der für die Humanmedizin vorgesehen war und 2012 in Japan für die Behandlung von Katzen zugelassen wurde. Phosphatbinder werden bei Patienten mit chronischen Nierenerkrankungen eingesetzt, um erhöhte Phosphatkonzentrationen im Blut abzubauen. *Lenziaren* kann jetzt zur unterstützenden Phosphatkontrolle bei Katzen mit Nierenproblemen verwendet werden.

Humanmedizinische Produkte zur Behandlung von Krebs, Herzleiden und Augenerkrankungen besitzen die höchsten Erfolgsaussichten in der Tiermedizin. Sie bieten ein beträchtliches Geschäftspotenzial.

„Ein grosser Teil unserer Pipeline stammt aus der Division Pharmaceuticals“, so Dehio. „Da die Krankheiten weitgehend vergleichbar sind, können wir vieles auf die Tiermedizin übertragen.“

Auch bei klinischen Studien ergeben sich Synergien. So können Daten aus Studien der Division Pharmaceuticals die Entwicklung von Veterinärprodukten unterstützen und umgekehrt.

Tierarten, die entsprechende Erkrankungen des Menschen ausbilden, können als Modell dienen, um ein Wirkprinzip bei menschlichen Krankheiten nachzuweisen. Beispielsweise wurden Studien zur Behandlung atopischer Dermatitis und Herzinsuffizienz bei Hunden für die Entwicklung von Humanarzneimitteln genutzt. Daraus ergeben sich zahlreiche Synergien, unter anderem bei der Herstellung und Verarbeitung von Wirkstoffen. Dies führt zu kürzeren Entwicklungszeiten und zu einer gesteigerten Produktivität.

„Wenn wir Synergien bei der Entwicklung von Human- und Veterinärarzneimitteln nutzen, können wir innovative Behandlungsmöglichkeiten für unsere vierbeinigen Patienten schnell auf den Markt bringen“, fügte Dehio hinzu.

PIPELINE

Novartis genießt breite Anerkennung für ihre Entwicklungspipeline, die mit mehr als 200 Projekten in der klinischen Entwicklung, davon 144 in der Division Pharmaceuticals, zu den renommiertesten der Branche zählt. Viele dieser Projekte betreffen Medikamente, die das Potenzial besitzen, eine neue Therapiekategorie zu repräsentieren oder ihre jeweilige Kategorie anzuführen und dabei völlig neue Behandlungsstandards zugunsten der Patienten weltweit zu setzen. Dazu gehören neue Wirkstoffe (New Molecular Entities – NME), Indikationserweiterungen und neue Formulierungen für bereits eingeführte Produkte.

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

Glossar zur Pipeline siehe Seite 54.

Pharmaceuticals		
Projekt/Produkt	Wirkstoffname	Wirkungsmechanismus
ACZ885	Canakinumab	Anti-Interleukin-1 β monoklonaler Antikörper
AFQ056	Mavoglurant	Metabotroper Glutamat-Rezeptor-5-Antagonist
AIN457	Secukinumab	Anti-Interleukin-17 monoklonaler Antikörper
AUY922	Luminespib	ATP-kompetitiver HSP90 ³ -Inhibitor (nicht Geldanamycin-Analog)
BAF312	Siponimod	Sphingosin-1-Phosphat Rezeptor-Modulator
BCT197	–	Entzündungshemmender Wirkstoff
BGJ398	–	Pan-FGF-Rezeptor-Kinase-Inhibitor
BGS649	–	Aromatase-Inhibitor
BKM120	Buparlisib	PI3K-Inhibitor
BYL719	–	PI3K-Inhibitor
BYM338	Bimagrumab	Inhibitor des Activin-Rezeptors Typ II
CAD106	–	Beta-Amyloid-Proteintherapie
CTL019	–	CD19-spezifische chimäre Antigen-Rezeptor (CAR) T-Zellen-Immuntherapie
DEB025	Alisporivir	Cyclophilin-Inhibitor
<i>Gilenya</i>	Fingolimod	Sphingosin-1-Phosphat Rezeptormodulator
HSC835	–	Stammzellen-Regeneration
<i>Jakavi</i>	Ruxolitinib	Januskinase-Inhibitor
KAE609	–	PfATP4-Inhibitor
LBH589	Panobinostat	Histon-Deacetylase-Inhibitor
LCI699	–	Aldosteronsynthase-Inhibitor
LCQ908	Pradigastat	Diacylglycerol-Acyltransferase-1-Inhibitor
LCZ696	–	Angiotensin-Rezeptor-Nepriylisin-Inhibitor
LDE225	Sonidegib	Smoothened-Rezeptor/Hedgehog-Signalweg-Inhibitor
LDK378	Ceritinib	ALK-Inhibitor
LEE011	–	CDK4 ⁴ -Inhibitor
LFF571	–	Inhibitor des bakteriellen Elongationsfaktors Tu
LGX818	Encorafenib	RAF-Inhibitor
LIK066	–	SGLT-1/2-Inhibitor
LJM716	–	HER3-Inhibitor
<i>Lucentis</i>	Ranibizumab	Anti-VEGF ⁵ monoklonaler Antikörper
MEK162	Binimetinib	MEK ⁷ -Inhibitor
MEK162 + LGX818	Binimetinib + Encorafenib	MEK ⁷ -Inhibitor + RAF-Inhibitor
NVA237 (<i>Seebri</i>)	Glycopyrroniumbromid	Lang wirkender Muskarin-Antagonist
PKC412	Midostaurin	Signaltransduktionsinhibitor

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

² Bezieht sich nur auf die Leitindikation.

³ Heat Shock Protein 90

⁴ Cyclin-abhängige Kinase 4

⁵ Vaskulärer endothelialer Wachstumsfaktor

Potenzielle Indikation/Indikationen	Therapiebereich	Verabreichungsweg	Geplantes Einreichungsdatum ¹	Aktuelle Phase ²
Gichtarthritis (Leitentwicklungsindikation), hereditäre Fiebersyndrome, Sekundärprävention von Herz-Kreislauf-Erkrankungen	Integrierte Krankenhausversorgung, Spezialversorgung	Subkutan	Zugelassen EU	III (USA)
Fragiles-X-Syndrom	Neurologie	Oral	2015	III
Psoriasis (Leitindikation), rheumatoide Arthritis, Spondylitis ankylosans, psoriatische Arthritis, Uveitis	Integrierte Krankenhausversorgung, Augenheilkunde	Subkutan, intravenös	Eingereicht USA, EU	Einreichung
Solide Tumoren	Onkologie	Intravenös	≥2018	II
Sekundär progrediente multiple Sklerose	Neurologie	Oral	≥2018	III
Chronisch-obstruktive Lungenerkrankung	Allgemeinmedizin	Oral	≥2018	II
Solide Tumoren	Onkologie	Oral	≥2018	II
Hypogonadotroper Hypogonadismus bei Adipositas	Spezialversorgung	Oral	≥2018	II
Brustkrebs (Leitindikation), solide Tumoren	Onkologie	Oral	2015	III
Solide Tumoren	Onkologie	Tablette	≥2018	I
Sporadische Einschlusskörpermyositis (Leitindikation), Hüftfraktur	Integrierte Krankenhausversorgung	Intravenös	2016	III
Alzheimerkrankheit	Neurologie	Subkutan, intramuskulär	≥2018	II
Leukämie	Onkologie	Intravenös	2016	II
Chronische Hepatitis C	Integrierte Krankenhausversorgung	Oral	2017	II
Primär progrediente multiple Sklerose (Leitentwicklungsindikation), chronisch inflammatorische demyelinisierende Polyradikuloneuropathie	Neurologie	Oral	2015	III
Stammzellen-Transplantation	Integrierte Krankenhausversorgung	Infusion	≥2018	II
Polyzythämie (Polycythaemia vera)	Onkologie	Oral	2014	III
Malaria	Etablierte Produkte	Oral	2017	II
Rezidiertes oder rezidiviertes und refraktäres multiples Myelom	Onkologie	Oral	2014	III
Morbus Cushing	Onkologie	Oral	2017	II
Familiäres Chylomikronämie-Syndrom	Spezialversorgung	Oral	2014	III
Bluthochdruck (Leitindikation), Herzinsuffizienz mit reduzierter Ejektionsfraktion, Herzinsuffizienz mit erhaltener Ejektionsfraktion	Spezialversorgung, Allgemeinmedizin	Oral	2014	III
Fortgeschrittenes Basaliom (Leitindikation), Medulloblastom, solide Tumoren	Onkologie	Oral	2014	II
Fortgeschrittenes ALK-positives nichtkleinzelliges Lungenkarzinom	Onkologie	Oral	2014	II
Brustkrebs (Leitindikation), solide Tumoren	Onkologie	Oral	2016	III
Infektion mit Clostridium difficile	Integrierte Krankenhausversorgung	Oral	≥2018	II
Melanom mit BRAF-Mutation (Leitindikation), solide Tumoren	Onkologie	Oral	2016	III
Typ- II-Diabetes	Allgemeinmedizin	Oral	≥2018	II
Solide Tumoren	Onkologie	Intravenös	≥2018	I
Choroidale Neovaskularisation und Makulaödem ⁶	Augenheilkunde	Intravitreal	2016	III
Melanom mit NRAS-Mutation (Leitindikation), LGSOC ⁸ , solide Tumoren	Onkologie	Oral	2015	III
Melanom mit BRAF-Mutation	Onkologie	Oral	2016	III
Chronisch-obstruktive Lungenerkrankung (Leitindikation), Asthma	Allgemeinmedizin	Inhalation	Zugelassen EU	III (USA)
Akute myeloische Leukämie (Leitindikation), aggressive systemische Mastozytose	Onkologie	Oral	2015	III

⁶ Choroidale Neovaskularisation und Makulaödem infolge anderer Erkrankungen als: altersbedingte Makuladegeneration, diabetisches Makulaödem, retinaler Venenverschluss und pathologische Kurzsichtigkeit

⁷ Kombination von Mitogen-aktivierter Proteinkinase und extrazellulärer Signal-regulierter Kinase

⁸ Low-grade serous ovarian cancer (niedrig-malignes seröses Eierstockkarzinom)

PIPELINE (FORTSETZUNG)

GLOSSAR ZUR PIPELINE

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

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

Wirkstoffname Von der Weltgesundheitsorganisation (WHO) verbogener internationaler Freiname (International Nonproprietary Name – INN) für einen Arzneimittelwirkstoff.

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

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

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

Fortsetzung Glossar zur Pipeline siehe Seite 56.

Projekt/Produkt	Wirkstoffname	Wirkungsmechanismus
QAW039	–	Entzündungshemmender Wirkstoff
QAX576	–	Anti-Interleukin-13 monoklonaler Antikörper
QGE031	–	Anti-IgE monoklonaler Antikörper mit hoher Affinität
QVA149 (<i>Ultibro</i>)	Indacaterol, Glycopyrroniumbromid	Lang wirkender Beta-2-Agonist und lang wirkender Muskarin-Antagonist
RAD001 (<i>Afinitor/Votubia</i>)	Everolimus	mTOR ⁹ -Inhibitor
RLX030	Serelaxin	Rekombinante Form des Humanhormons Relaxin 2
SOM230 (<i>Signifor LAR</i>)	Pasireotid	Somatostatin-Analog
<i>Tasigna</i>	Nilotinib	Signaltransduktionsinhibitor
<i>Tekturna</i>	Aliskiren	Direkter Renin-Inhibitor
TKI258	Dovitiniblaktat	VEGFR 1-3 ¹¹ , FGFR 1-3 ¹² , PDGFR ¹³ und Angiogenese-RTK ¹⁴ -Inhibitor
<i>Xolair</i>	Omalizumab	Anti-IgE monoklonaler Antikörper

Alcon

Projekt/Produkt	Wirkstoffname	Wirkungsmechanismus
<i>AcrySof IQ</i> <i>ReSTOR</i> 2.5D	–	Multifokale, asphärische Intraokularlinse
<i>AcrySof IQ</i> <i>ReSTOR</i> Toric 2.5D	–	Multifokale, asphärische Intraokularlinse mit Zylinderkorrektur
<i>AcrySof IQ</i> <i>ReSTOR</i> Toric 3.0D	–	Multifokale, asphärische Intraokularlinse mit Zylinderkorrektur
<i>Air Optix</i> Aqua Colors	–	Sphärische Korrektur mit Betonung der Augenfarbe
<i>Allegretto</i> <i>EX-500</i> laser	–	Refraktive Korrektur
CLM041	–	Kontaktlinse zur Presbyopie-Korrektur
GLT137	Travoprost	Prostaglandin-Analog
EXE844	–	Antiinfektivum
EXE844b	–	Antiinfektivum
EXZ829	Olopatadinhydrochlorid	Antihistaminikum, Mastzellenstabilisation
<i>Ilievo</i> Suspension	Nepafenac	Entzündungshemmer
LCE293	–	Desinfektion und Reinigung
LFG316	–	Hemmung des Komplementsystems
<i>LuxOR</i> Mikroskop	–	Visualisierung
RTH258	–	Anti-VEGF
<i>Simbrinza</i> Suspension	Brinzolamid/ Brimonidintartrat	Carboanhydrase-Inhibitor/Alpha-Agonist

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

² Bezieht sich nur auf die Leitindikation.

⁹ Mammalian Target of Rapamycin (Protein)

¹⁰ Diffuse large B-cell lymphoma (diffus grosszelliges B-Zell-Lymphom)

Potenzielle Indikation/Indikationen	Therapiebereich	Verbreichungsweg	Geplantes Einreichungsdatum ¹	Aktuelle Phase ²
Asthma	Allgemeinmedizin	Oral	≥2018	II
Allergische Erkrankungen	Allgemeinmedizin	Subkutan	≥2018	II
Allergische Erkrankungen	Allgemeinmedizin	Subkutan	≥2018	II
Chronisch-obstruktive Lungenerkrankung	Allgemeinmedizin	Inhalation	Zugelassen EU	III (USA)
Primärtherapie bei Brustkrebs mit HER2-Überexpression, Sekundär-/Tertiärtherapie bei Brustkrebs mit HER2-Überexpression, DLBCL ¹⁰ , nicht-funktionelle neuroendokrine Tumoren (Magen-Darm, Lunge), Anfälle im Zusammenhang mit tuberöser Sklerose	Onkologie	Oral	2014	III
Akute Herzinsuffizienz	Spezialversorgung	Intravenös	Eingereicht USA, EU	Einreichung
Akromegalie (Leitentwicklungsindikation), Morbus Cushing	Onkologie	Subkutan, intramuskulär	Eingereicht USA, EU	Einreichung
Behandlungsfreie Remission bei chronischer myeloischer Leukämie	Onkologie	Oral	2016	II
Reduktion kardiovaskulär bedingter Todesfälle/stationäre Behandlung chronischer Herzinsuffizienz	Spezialversorgung	Oral	2016	III
Solide Tumoren	Onkologie	Oral	2017	II
Chronisch idiopathische Urtikaria	Spezialversorgung	Subkutan	Eingereicht USA, EU	Einreichung

Potenzielle Indikation/Indikationen	Geschäftsbereich	Verbreichungsweg	Geplantes Einreichungsdatum ^{1,2}	Aktuelle Phase ²
Ersatz der Augenlinse bei Presbyopie und Katarakt	Ophthalmochirurgie	Operativ	Eingereicht USA	Einreichung
Ersatz der Augenlinse bei Presbyopie und Katarakt mit Astigmatismus-Korrektur	Ophthalmochirurgie	Operativ	2014 USA	Fortgeschrittene Entwicklung
Ersatz der Augenlinse bei Presbyopie und Katarakt mit Astigmatismus-Korrektur	Ophthalmochirurgie	Operativ	Eingereicht USA	Einreichung
Tragen von Kontaktlinsen	Augenpflege	Kontaktlinse	Eingereicht USA	Einreichung
Photorefraktive Keratektomie	Ophthalmochirurgie	Operativ	2014 USA	Fortgeschrittene Entwicklung
Korrektur der Alterssichtigkeit	Augenpflege	Kontaktlinse	Eingereicht	Einreichung
Glaukom/okuläre Hypertension	Ophthalmologische Pharmazeutika	Topisch (im Auge)	Eingereicht	Einreichung
Otitis externa	Ophthalmologische Pharmazeutika	Topisch	2014	III
Ohreninfektion	Ophthalmologische Pharmazeutika	Topisch	2015	II
Allergische Bindehautentzündung	Ophthalmologische Pharmazeutika	Topisch (im Auge)	2014	III
Makulaödem	Ophthalmologische Pharmazeutika	Topisch (im Auge)	2015	III
Kontaktlinsenpflege	Augenpflege	Linsenpflege	≥2014	Fortgeschrittene Entwicklung
Geographische Atrophie	Ophthalmologische Pharmazeutika	Intravitreal	≥2017	II
Kataraktoperation	Ophthalmochirurgie	Operativ	2014	Fortgeschrittene Entwicklung
Feuchte Makuladegeneration	Ophthalmologische Pharmazeutika	Intravitreal	≥2016	II
Glaukom/okuläre Hypertension	Ophthalmologische Pharmazeutika	Topisch (im Auge)	Eingereicht EU	III

¹¹ Rezeptor des vaskulären endothelialen Wachstumsfaktors

¹² Rezeptor des Fibroblasten-Wachstumsfaktors

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

¹⁴ Rezeptor-Tyrosinkinase

PIPELINE (FORTSETZUNG)

GLOSSAR (FORTSETZUNG)

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

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

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

Fortgeschrittene Entwicklung Projekt mit medizinischen Geräten bzw. Medizinprodukten, deren Wirkungsmechanismus nachgewiesen werden konnte und die in Studien geprüft werden, um die Sicherheit, Wirksamkeit oder Leistungsfähigkeit zu belegen und damit die aufsichtsrechtlichen Anforderungen für die Marktzulassung zu erfüllen.

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

Sandoz (Biosimilars)

Projekt/Produkt	Wirkstoffname	Wirkungsmechanismus
EP2006	Filgrastim	Granulozytenkoloniestimulierender Faktor
GP2013	Rituximab	Anti-CD20-Antikörper
GP2015	Etanercept	TNF- α -Inhibitor
GP2017	Adalimumab	TNF- α -Inhibitor
HX575	Epoetin alfa	Stimulierung der Erythropoese
HX575 s.c.	Epoetin alfa	Stimulierung der Erythropoese
LA-EP2006	Pegfilgrastim	Peglylierter Granulozytenkoloniestimulierender Faktor

Vaccines & Diagnostics

Projekt/Produkt	Allgemeine Bezeichnung	Impfstofftyp
Azellulärer Keuchhusten-Kombinationsimpfstoff	Tdap-Impfstoff	Kinderimpfstoff
<i>Bexsero</i> (USA)	Impfstoff gegen Meningokokken der Gruppe B	Meningitis
<i>C. difficile</i> ¹⁵	Impfstoff gegen <i>C. difficile</i>	Krankenhausinfektionen
<i>Fluad</i> (USA)	Impfstoff gegen saisonale Grippe	Saisonale Grippe
<i>Flucelvax</i> für Kinder (USA)	Impfstoff gegen saisonale Grippe	Saisonale Grippe
<i>Flucelvax</i> QIV	Impfstoff gegen saisonale Grippe	Saisonale Grippe
Streptococcus Serogruppe B	Impfstoff gegen Streptokokken der Gruppe B	Maternale Infektionen
Influenza-A/H5N1-Impfstoff auf Zellkulturbasis ¹⁶	Influenza-Pandemieimpfstoff	Pandemie
H7N9 ¹⁶	H7N9-Impfstoff	Pandemische Grippe
Humanes Immundefizienz-Virus (HIV) ¹⁷	HIV-Impfstoff	HIV
MenABCWY	Impfstoff gegen Meningokokken der Gruppen A, B, C, W und Y	Meningitis
<i>Menjugate</i> liquid	Impfstoff gegen Meningokokken der Gruppe C	Meningitis
<i>P. aeruginosa</i> ¹⁵	Impfstoff gegen <i>P. aeruginosa</i>	Krankenhausinfektionen
Quadrivalenter Influenza-Impfstoff – für Kinder, adjuviert	Impfstoff gegen saisonale Grippe	Saisonale Grippe
<i>S. aureus</i>	Impfstoff gegen <i>S. aureus</i>	Krankenhausinfektionen

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

² Bezieht sich nur auf die Leitindikation.

Potenzielle Indikation/Indikationen	Therapiebereich	Verbreichungsweg	Geplantes Einreichungsdatum ¹	Aktuelle Phase ²
Chemotherapiebedingte Neutropenie; Mobilisierung von peripheren Blutvorläuferzellen und andere (wie das Originalprodukt)	Onkologie	Subkutan und intravenös		III
Non-Hodgkin-Lymphom, chronische lymphatische Leukämie, rheumatoide Arthritis, Granulomatose mit Polyangiitis (auch bekannt als Wegener-Granulomatose), mikroskopische Polyangiitis und andere (wie das Originalprodukt)	Onkologie und Immunologie	Intravenös		II und III
Arthritiden (rheumatoide Arthritis, Spondylitis ankylosans, psoriatische Arthritis), Plaque-Psoriasis und andere (wie das Originalprodukt)	Immunologie	Subkutan		III
Arthritiden (rheumatoide Arthritis, Spondylitis ankylosans, psoriatische Arthritis), Plaque-Psoriasis und andere (wie das Originalprodukt)	Immunologie	Subkutan		III
Chronische Nierenerkrankung, chemotherapiebedingte Anämie und andere (wie das Originalprodukt)	Onkologie und Nephrologie	Subkutan und intravenös	USA	III
Chronische Nierenerkrankung	Onkologie und Nephrologie	Subkutan	EU (Erweiterung in der Nephrologie, als <i>Binocrit</i> seit 2007 zugelassen)	III
Chemotherapie-bedingte Neutropenie und andere (wie das Originalprodukt)	Onkologie	Subkutan		III

Potenzielle Indikation/Indikationen	Anwendungsbereich	Verbreichungsweg	Geplantes Einreichungsdatum ¹	Aktuelle Phase ²
Prävention von Tetanus, Diphtherie und Keuchhusten	Infektionskrankheiten	Intramuskulär	≥2015	I
Prävention von Meningokokken-B-Erkrankungen	Infektionskrankheiten	Intramuskulär	≥2015	II
Prävention von Infektionen mit <i>C. difficile</i>	Infektionskrankheiten	Intramuskulär	≥2015	I
Prävention saisonaler Grippe	Infektionskrankheiten	Intramuskulär	2014	III
Prävention saisonaler Grippe	Infektionskrankheiten	Intramuskulär	≥2015	III
Prävention saisonaler Grippe	Infektionskrankheiten	Intramuskulär	≥2015	III
Prävention von Infektionen mit Streptokokken der Gruppe B	Infektionskrankheiten	Intramuskulär	≥2015	II
Prävention von Influenza A/H5N1	Infektionskrankheiten	Intramuskulär	≥2015	II
Prävention von Influenza A/H7N9	Infektionskrankheiten	Intramuskulär	≥2015	Nicht anwendbar
Prävention von HIV-Infektionen	Infektionskrankheiten	Intramuskulär	≥2015	I
Prävention von Meningokokken-Erkrankungen der Gruppen A, B, C, W und Y	Infektionskrankheiten	Intramuskulär	≥2015	II
Prävention von Meningokokken-C-Erkrankungen	Infektionskrankheiten	Intramuskulär	Eingereicht	Einreichung
Prävention von Infektionen mit <i>P. aeruginosa</i>	Infektionskrankheiten	Intramuskulär	≥2015	II
Prävention saisonaler Grippe	Infektionskrankheiten	Intramuskulär	≥2015	III
Prävention von Infektionen mit <i>S. aureus</i>	Infektionskrankheiten	Intramuskulär	≥2015	I

¹⁵ Kooperation mit Valneva

¹⁶ Kooperation mit dem Ministerium für Gesundheitspflege und soziale Dienste der USA

¹⁷ Kooperation mit den nationalen Gesundheitsinstituten der USA





CORPORATE RESPONSIBILITY

Es ist unser Ziel, innovative Produkte für unerfüllte medizinische Bedürfnisse zu erforschen und zu entwickeln und damit die medizinische Versorgung weltweit zu verbessern.

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

Den Zugang zur Gesundheitsversorgung erweitern
Wir setzen uns dafür ein, den Zugang zu medizinischer Versorgung zu verbessern und noch mehr Patienten mit unseren Medikamenten und Impfstoffen zu erreichen. Dabei konzentrieren wir uns darauf, Krankheiten wie Malaria und Lepra zu kontrollieren und zu eliminieren. Gleichzeitig suchen wir nach neuen Therapien und anpassungsfähigen Lösungen, die zu einer besseren Gesundheit der Menschen in Entwicklungsländern beitragen können. Zudem haben wir im vergangenen Jahr soziale Projekte gestärkt, die auf innovativen Geschäftsmodellen beruhen und die Kapazitäten der Gesundheitsversorgung in Schwellenländern erweitern.

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

INHALT

Den Zugang zur Gesundheitsversorgung erweitern	63
Verantwortungsbewusste Geschäftsführung	70

TANSANIA

SEITE 58 Ein Sturm braut sich zusammen, während ein Mädchen mit Albinismus zum Speisesaal des Kabanga Protectorate Center geht. Albinismus betrifft weltweit etwa einen von 20 000 Menschen. In abgelegenen Regionen Tansanias leidet aufgrund des begrenzten Genpools schätzungsweise einer von 2 000 Menschen an dieser Störung. Bei Albinismus ist der Körper nicht in der Lage, bestimmte Pigmente zu bilden.

SEITE 60 Kinder spielen nach dem Unterricht im Kabanga Protectorate Center. Das Zentrum bietet tansanischen Kindern mit Albinismus Schutz und medizinische Betreuung. Wegen ihres Pigmentmangels sind sie sozialer Stigmatisierung und einem erhöhten Risiko schwerwiegender Gesundheitsprobleme wie Hautkrebs und Erblindung ausgesetzt.





WICHTIGE KENNZAHLEN

Indikator	2013	2012	2011	2010	2009
Wirtschaftliche Kennzahlen					
Nettoumsatz in Mrd. USD	57,9	56,7	58,6	50,6	44,3
Reingewinn in Mrd. USD; % des Nettoumsatzes ¹	9,3; 16%	9,4; 17%	9,1; 15%	10; 20%	8,5; 19%
Forschung & Entwicklung (Kernkennzahl) in Mrd. USD; % des Nettoumsatzes	9,6; 17%	9,1; 16%	9,2; 16%	8,1; 16%	7,3; 16%
Personalaufwand in Mrd. USD; % des Nettoumsatzes	15,6; 27%	14,8; 26%	14,9; 26%	12,2; 24%	10,9; 25%
Steuern in Mrd. USD; % des Reingewinns vor Steuern ¹	1,4; 13%	1,5; 14%	1,5; 14%	1,7; 15%	1,5; 15%
Dividenden in Mrd. USD; % des den Aktionären von Novartis zuzurechnenden Reingewinns ^{1,2}	6,8; 74%	6,1; 66%	6; 67%	5,4; 55%	4,5; 53%
Rückzahlungen an Aktionäre durch Aktienrückkäufe über die zweite Handelslinie in Mrd. USD; % des Reingewinns des Konzerns	0,2; 2%	0; 0%	2,4; 26%	0; 0%	0; 0%
Aktie Jahresendkurs (CHF)	71,20	57,45	53,70	54,95	56,50
Erweiterung des Zugangs zur Gesundheitsversorgung³					
Zahl der mit Produkten von Novartis erreichten Patienten (Mio.) ⁴	1 215	1 200	1 148	913	930
Zahl der durch Programme zur Verbesserung des Zugangs zu medizinischer Versorgung erreichten Patienten (Mio.)	103,6	101,4	89,6	85,5	79,5
Wert der Programme zur Verbesserung des Zugangs zu medizinischer Versorgung (Mio. USD)	2 126	2 051	1 784	1 544	1 510
Verantwortungsbewusste Geschäftsführung					
Vollzeitstellenäquivalente	135 696	127 724	123 686	119 418	99 834
Austritte (einschl. Pensionierungen); Kündigungen; Eintritte (% der Mitarbeiterzahl)	8; 4; 18	9; 5; 17	8; 4; 15	8; 3; 14	8; 3; 14
Frauen in leitender Position ⁵ ; % der Führungskräfte; % des Verwaltungsrats	38%; 14,3%	37%; 16,7%	36%; 18,2%	36%; 16,7%	35%; 16,7%
Anzahl der Nationalitäten der Mitarbeitenden	155	153	153	149	144
Erkrankungs- und Unfallrate (LTIR, pro 200 000 Arbeitsstunden) ^{6,7}	0,12	0,14	0,19	0,18	0,22
Gesamtrate der registrierten Fälle (TRCR, pro 200 000 Arbeitsstunden) ^{6,7,8}	0,42	0,45	0,61	0,73	0,93
Transportbedingte Verletzungen, die zu Arbeitsausfällen führten ^{6,7}	26	37	39	49	58
Kontaktwasserverbrauch, ohne Kühlwasser (Mio. m ³) ^{7,9}	17,3	17,1	17,1	15,1	15,0
Energieverbrauch (Mio. GJ), vor Ort erzeugt und zugekauft ^{7,9}	20,0	19,4	19,2	17,6	17,0
Treibhausgasemissionen, Scope 1: Fahrzeuge (1 000 t) ^{7,9}	170	177	192	166	174
Treibhausgasemissionen, Gesamtemissionen Scope 1 und Scope 2, einschliesslich Fahrzeugen (1 000 t) ^{7,9}	1 626	1 644	1 703	1 505	1 509
Gesamte betriebliche Abfälle, nicht rezykliert (1 000 t), Sonder- und Haushaltsmüll ^{7,9}	138	133	142	154	141
Aktive Mitarbeitende mit E-Mail-Adresse, die Schulungen und eine Zertifizierung zum Verhaltenskodex (E-Learning-Kurse) absolviert haben ¹⁰	113 092	98 175	47 499	48 137	55 793
Zahl der gemeldeten, nachgewiesenen Fälle von Fehlverhalten ¹¹	1 501; 768	1 675; 1 083	1 522; 842	1 236; 743	913; 541
Entlassungen und Austritte im Zusammenhang mit Fehlverhalten ¹¹	357	566	716	608	564
Anzahl Zulieferer mit erhöhtem Risiko gemäss „verantwortungsvoller Beschaffung“ ¹²	357				
Zulieferer, bei denen Folgemaassnahmen eingeleitet wurden ^{12,13}	129				
Geprüfte Zulieferer ^{12,14}	28				

¹ Das operative Ergebnis, die Steuern und der Reingewinn 2012 und 2011 wurden angepasst, um der Übernahme des revidierten IAS 19 Leistungen an Arbeitnehmer (siehe Seiten 264 und 265) Rechnung zu tragen.

² Dividendenzahlung für 2013: Vorschlag an die Generalversammlung 2014

³ Weitere Details siehe Tabelle auf Seite 73

⁴ Zahlen 2013 und 2012 wegen methodischer Anpassungen nicht voll vergleichbar mit den Vorjahren

⁵ Führungspositionen werden lokal definiert. Datenquelle für % der Führungspositionen: First Port (Local Mgmt.Flag), Stand: Dezember 2013

⁶ Ohne Angaben zu Zulieferern

⁷ Angaben zu Alcon sind seit 2011 in den Konzern-Zahlen enthalten.

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

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

¹⁰ Vor 2012: Zielgruppe schloss nicht alle Novartis Mitarbeitenden, aber bestimmte externe Mitarbeitende ein.

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

¹² Am 1. April 2013 wurde das Programm zur verantwortungsvollen Beschaffung (Responsible Procurement, RP) gestartet; es ersetzt das frühere Programm zur Überprüfung von Drittfirmen (inkl. wichtiger Kennzahlen). RP deckt neue Zulieferer, Produkte, Dienstleistungen oder Standorte bestehender Zulieferer ab. Die Zahlen umfassen nur Daten zu Arbeitnehmerrechten, Gesundheit, Sicherheit und Umwelt (GSU) sowie Tierschutz.

¹³ Folgemaassnahmen umfassen Informationsanfragen oder in Auftrag gegebene Prüfungen zur Beurteilung von Arbeitnehmerrechten, GSU oder Tierschutzstandards.

¹⁴ Prüfungen der Zulieferer hinsichtlich Arbeitnehmerrechten, GSU oder Tierschutz

DEN ZUGANG ZUR GESUNDHEITSVERSORGUNG ERWEITERN

NACHRICHTEN 2013

Das Novartis Vaccines Institute for Global Health entwickelte erschwingliche Impfstoffe gegen Typhus und Paratyphus A und schloss eine Lizenzvereinbarung mit Biological E Limited, um diese Impfstoffe weiterzuentwickeln und in Entwicklungsländern zur Verfügung zu stellen.

Novartis beteiligte sich an der Kampagne Power of One® von Malaria No More und sagte zu, bis zum Jahr 2015 bis zu drei Millionen Behandlungseinheiten ihres Malariamedikaments für Kinder zu spenden.

Novartis erhielt für ihre sozialen Projekte (Social Ventures) mehrere Branchenauszeichnungen wie den Business Action on Health Award von GBHealth, den Ethics in Business Award in der Kategorie „Outstanding Corporation“ des World Forum for Ethics, den Scrip Award im Bereich „Best Advance in an Emerging Market“ und den Award „Responsible CEO of the Year“ des CR Magazine.

Dr. Ann Aerts wurde zum 1. Januar 2013 zur Leiterin der Novartis Stiftung für Nachhaltige Entwicklung (NFSD) berufen. Sie trat die Nachfolge von Prof. Dr. Klaus M. Leisinger an, der die Stiftung über 30 Jahre lang leitete.

Die NFSD erarbeitete mit führenden Lepraexperten eine neue Strategie, um zur Eliminierung von Lepra beizutragen.

Die NFSD, das Schweizerische Tropen- und Public Health-Institut und die Weltgesundheitsorganisation starteten einen E-Learning-Kurs über die Grundversorgung von Neugeborenen. Dies ist der erste von vier Teilen eines Lernprogramms zum integrierten Management von Schwangerschaft und Entbindung (IMPACt – Integrated Management of Pregnancy and Childbirth training tool).

Novartis unterzeichnete die Leitsätze von Business for Social Responsibility für einen besseren Zugang zur medizinischen Versorgung.

INITIATIVEN FÜR EINEN BESSEREN ZUGANG ZU MEDIZINISCHER VERSORGUNG STÄRKEN

Um den Zugang zur Gesundheitsversorgung zu erweitern, verfolgen wir eine Strategie, die sich auf drei Bereiche konzentriert: den Weg für neue Geschäftsansätze zu ebnen, um Gesundheitsprobleme zu bewältigen; zur Eindämmung und Eliminierung von Krankheiten beizutragen, insbesondere Malaria und Lepra; sowie neue Medikamente für Krankheiten zu erforschen, die in Entwicklungsländern vorherrschen. In allen drei Bereichen erzielten wir 2013 weitere Fortschritte.

GESUNDHEITSPROBLEME MIT EINEM EINZIGARTIGEN GESCHÄFTSANSATZ BEWÄLTIGEN

Im vergangenen Jahr haben wir verschiedene Massnahmen ergriffen, um unsere sozialen Projekte zu optimieren und zu erweitern. Diese innovativen Geschäftsmodelle bringen die Ziele des Unternehmens und der Gesellschaft in Einklang und schaffen für beide nachhaltige Vorteile. Unterversorgten, einkommensschwachen Menschen in Entwicklungsländern verhelfen sie zu Medikamenten

und einer besseren Gesundheitsversorgung. Gleichzeitig erwirtschaften diese Projekte kleine Gewinne, die reinvestiert werden können und die Projekte damit finanziell autark und wachstumsfähig machen.

Die sozialen Projekte ergänzen unser philanthropisches Engagement, das sich auf gesundheitliche Ausbildung konzentriert sowie auf eine bessere medizinische Versorgung jener Menschen, die sich sonst keine Behandlung leisten könnten. Sie ergänzen auch die übergreifende Unternehmensstrategie. Diese zielt darauf ab, die Präsenz in Schwellenländern auszubauen, in denen Millionen Menschen von ständig steigenden Lebensstandards profitieren.

Unser ältestes und am weitesten ausgebreitetes soziales Projekt ist „Gesunde Familie“ („Arogya Parivar“ auf Hindi), das 2007 in Indien eingeführt wurde. In einem Artikel des Harvard Business Review vom September 2013 wurde das Projekt besonders hervorgehoben. Der Artikel stellte Firmen vor, die auf gesellschaftliche Bedürfnisse eingehen und gleichzeitig profitable Unternehmungen aufbauen.

„Das Konzept ist neu und der Bedarf gross“, so Anita Wagner, Experte für öffentliche Gesundheit an der Harvard Medical School in den USA. „Es ist einzigartig, dass ein Pharmaunternehmen versucht, mit umfassenden Massnahmen auf der Systemebene anzusetzen.“

Um die Wirksamkeit des Projekts zu verstärken, begann Novartis 2013 in Indien verschiedene Verbesserungen umzusetzen: So erhöhen wir die Anzahl der bereitgestellten Medikamente von 28 auf 109. Diese zusätzlichen Medikamente werden auf Krankheiten abzielen, von denen insbesondere Menschen in ländlichen Gebieten Indiens betroffen sind, beispielsweise einen Grossteil der gängigen übertragbaren Krankheiten wie Infektionen, Tuberkulose, Malaria und Durchfallerkrankungen. Zudem werden diese Medikamente die Mehrzahl der wichtigsten nicht übertragbaren Krankheiten wie Diabetes und Herzerkrankungen abdecken. Denn in diesem Bereich wächst der Bedarf rasant.

Vierzig der im Rahmen des Projekts „Gesunde Familie“ bereitgestellten Präparate

von Novartis werden in Indien auf der Liste der unentbehrlichen Medikamente stehen, deren Preis vom Staat festgelegt wird.

Zurzeit setzen wir auch in jedem der 250 geografischen Gebiete, in denen wir tätig sind, mindestens einen eigenen Vertriebspartner ein. Dadurch werden wir Versorgungsengpässe bei unentbehrlichen Medikamenten besser vermeiden können. Darüber hinaus werden wir unsere zwei Dorfvertreter in jedem Gebiet intensiver schulen.

All diese Massnahmen sollen eine Initiative weiter stärken, die bereits spürbare Verbesserungen gebracht hat. So haben die Mitarbeitenden von „Gesunde Familie“ in Indien seit 2010 über 300 000 Informationsveranstaltungen zum Thema Gesundheit in den Dörfern durchgeführt und mit ihren Gesundheitscamps fast elf Millionen Menschen erreicht. Dank eines Systems von Überweisungskarten wissen wir, dass inzwischen mindestens 12 Prozent der Besucher dörflicher Informationsveranstaltungen danach einen Arzt aufsuchten. Zu Beginn des Projekts betrug dieser Anteil nur 2 Prozent. Der tatsächliche Prozentsatz dürfte sogar darüber liegen, da die Karten mitunter verloren gehen.

Während wir das Geschäftsmodell in Indien weiter verbesserten, bauten wir die sozialen Projekte in anderen Ländern moderat aus. Das Modell wurde den jeweiligen lokalen Bedürfnissen angepasst. In Vietnam haben wir mit der Regierung vereinbart, zu einem besseren Zugang zur Gesundheitsversorgung in den ländlichen Gebieten beizutragen. Dort etablierten wir gemeinsam mit der Regierung an zwölf weiteren Orten Pilotprojekte, nachdem die ersten drei Projekte 2012 gestartet wurden. In Kenia rufen wir zehn neue Pilotprojekte ins Leben und testen dabei verschiedene Möglichkeiten, um die Herausforderungen einer begrenzten Gesundheitsinfrastruktur und unzureichender Vertriebswege zu bewältigen. Auch in Indonesien haben wir vier Pilotprojekte gestartet.

MALARIA BEKÄMPFEN

Unser Kampf gegen Malaria wurde 2013 um eine neue Initiative erweitert. Jedes Jahr sind weltweit schätzungsweise 219 Millionen Menschen von dieser Krankheit betroffen und mehr als 600 000 Menschen sterben daran. In Zusammenarbeit mit der gemeinnützigen Organisation Malaria No More und anderen Partnern unterstützt Novartis eine auf drei Jahre ausgelegte Kampagne, um die Öffentlichkeit im Kampf gegen Malaria zu mobilisieren.

Die Kampagne mit dem Namen Power of One® ist im Herbst angelaufen und beruht auf einer einfachen, aber entscheidenden Tatsache: Schon ein US-Dollar reicht aus, um ein Kind mit dem notwendigen Medikament gegen die lebensbedrohliche Krankheit zu versorgen, die in fast 100 Ländern der Welt auftritt.

„Power of One® bietet jedem die Gelegenheit, sich zu engagieren und etwas für Kinder zu tun, die an Malaria erkrankt sind“, so Joseph Jimenez, Chief Executive Officer von Novartis.

Für jeden im Rahmen der Initiative gespendeten Dollar wird eine vollständige Behandlungseinheit für ein Kind mit Malaria gekauft und ausgeliefert. Novartis unterstützt die Kampagne finanziell und stellt als exklusive Partnerin ihr Malariamedikament ohne Gewinn zur Verfügung. Zudem werden wir in den nächsten drei Jahren die öffentlichen Spenden mit zusätzlich bis zu drei Millionen Behandlungseinheiten unseres Malariamedikaments verdoppeln.

Die Kampagne nutzt das kreative Potenzial von mehr als einem Dutzend Partnern, die sich mit der Durchführung von Kampagnen und digitalen Technologien auskennen. Unter anderem konnte Malaria No More die von einem ehemaligen Marketing-Manager von Apple gegründete Marketing- und Kreativagentur West für die Konzeption der Kampagne gewinnen. Zudem lässt das auf Online-Fundraising und Social Networking spezialisierte Unternehmen Blue State Digi-

tal seine Erfahrungen aus der Wahlkampfkampagne von US-Präsident Barack Obama in das Projekt einfließen.

Die einfache Gestaltung der Homepage von Power of One® macht es leicht, zu spenden und zusätzlich Freunde über soziale Netzwerke einzuladen.

Als erstes Land wird Sambia beliefert, das bereits rund 400 000 Behandlungseinheiten erhalten hat. Sobald die Kampagne die erforderliche Dynamik erreicht, will Malaria No More weitere Länder in die Liste der Empfänger aufnehmen.

Unsere Unterstützung für die Kampagne baut auf unseren anderen Massnahmen zur Bekämpfung von Malaria auf. Beispielsweise haben wir seit 2001 über 600 Millionen Behandlungseinheiten gegen Malaria ohne Gewinn zur Verfügung gestellt, darunter mehr als 200 Millionen Einheiten unserer Formulierung für Kinder.

LEPRA ELIMINIEREN

Seit fast drei Jahrzehnten setzen wir uns dafür ein, eine weitere verheerende Krankheit, die Lepra, zu eliminieren. Heute stehen wir kurz vor dem Ziel und damit vor ganz speziellen Herausforderungen. In den vergangenen 30 Jahren konnten über 15 Millionen Leprapatienten geheilt und die Zahl der Neuerkrankungen drastisch eingedämmt werden. Dies ist für die öffentlichen Gesundheitssysteme ein riesiger Erfolg. Im Rahmen unseres Engagements in Zusammenarbeit mit der Weltgesundheitsorganisation stellen wir seit dem Jahr 2000 Leprapatienten in aller Welt kostenlos eine Kombinationstherapie zur Verfügung.

Doch der Kampf gegen die Krankheit, die zu schweren Behinderungen und zur sozialen Ausgrenzung der Erkrankten führen kann, ging in den vergangenen Jahren immer langsamer voran. So stagniert die Zahl der neu entdeckten Leprafälle seit sieben Jahren bei etwa 230 000 pro Jahr. Sie sind überwiegend

in einigen wenigen Ländern anzutreffen, wie in Indien, Brasilien und Indonesien. Gleichzeitig konzentrierten sich die öffentlichen Gesundheitssysteme begreiflicherweise verstärkt auf Krankheiten wie HIV/Aids und Tuberkulose, von denen mehr Menschen betroffen sind.

„So kurz vor dem Ziel gerät die Krankheit gewissermassen in Vergessenheit“, so Dr. Ann Aerts, Leiterin der Novartis Stiftung für Nachhaltige Entwicklung (NFSD), die bei den Bemühungen zur Eliminierung von Lepra eine führende Rolle spielt.

Um der Initiative neuen Schwung zu geben und die Krankheit erneut auf die globale Gesundheitsagenda zu setzen, lud die Stiftung im Juni 2013 Lepraexperten ein, zukünftige Ansätze zu diskutieren, wie sich die Krankheit weiter eindämmen lässt. Die Experten waren sich einig, dass die Übertragung von Lepra mit verschiedenen Massnahmen gestoppt werden kann: Dazu zählen neben Früherkennung und Behandlung auch die Überwachung und das Testen von Angehörigen, Nachbarn und anderen Personen, zu denen Leprapatienten in der Vergangenheit Kontakt hatten. Dies ist besonders wichtig, weil die Krankheit durch engen und häufigen Kontakt übertragen wird. Da Lepra durch langsam wachsende Bakterien verursacht wird, kann es bis zu 20 Jahren dauern, bis erste Symptome auftreten.

Ausgehend von den Empfehlungen der Experten legte die Stiftung eine neue Strategie fest, die sich verstärkt auf die Unterbrechung der Übertragungswege der Krankheit konzentriert.

Doch es gibt nach wie vor Herausforderungen: Da Lepra heute relativ selten ist, schwinden die Kenntnisse und die Erfahrungen des Gesundheitspersonals in diesem Bereich. Die NFSD erkundet deshalb technische Möglichkeiten wie elektronische Lernprogramme, um das Personal weiterzubilden.

Obwohl es mühsam ist, enge Kontaktpersonen von Leprapatienten aufzuspüren, bewährt es sich doch als effiziente Methode, um neue Fälle so früh wie möglich zu erkennen und zu behandeln. In Kambodscha arbeitet die Stiftung seit zwei Jahren gemeinsam mit der Regierung und einem Partner vor Ort an einem Pilotprojekt, um mit diesem neuartigen Verfahren neue Leprafälle zu lokalisieren. Den jüngsten verfügbaren Daten zufolge wurden 2012 rund 60 Prozent der insgesamt neu entdeckten Leprafälle in Kambodscha mithilfe dieses Verfahrens ermittelt.

In einem nächsten Schritt will die Stiftung untersuchen, wie wirksam es ist, Personen mit engem Kontakt zu Leprapatienten präventiv zu behandeln, selbst wenn sie noch keine Anzeichen einer Infektion zeigen.

NEUE THERAPIEN FÜR KRANKHEITEN IN ENTWICKLUNGSLÄNDERN FINDEN

Novartis erzielte 2013 Fortschritte bei der Entwicklung zweier neuer Malariamedikamente und vereinbarte die Lizenzvergabe für Impfstoffe gegen Typhus, die von Novartis entwickelt wurden.

Malariaerreger entwickeln zunehmend Resistenzen gegenüber gängigen Medikamenten. In Südostasien gibt es beispielsweise erste Anzeichen für Resistenzen gegenüber den Kombinationspräparaten auf Artemisininbasis (ACT), die den derzeitigen Behandlungsstandard darstellen und von Novartis und anderen entwickelt wurden.

Novartis forscht daher weiter an mehreren neuen Arzneimittelkandidaten zur Malariabehandlung. Ein Wirkstoff mit der Forschungsnummer KAE609 befindet sich gegenwärtig in der Phase II der klinischen Entwicklung. Er gehört zu einer neuen Wirkstoffklasse, die schneller wirkt als die derzeitigen ACT-Präparate und eine Resistenzbildung der Erreger möglicherweise verhindern kann.

Um sicherzugehen, dass die Erreger vollständig eliminiert werden und um die Gefahr der Resistenzbildung zu minimieren, muss der neue Wirkstoff mit einem langsamer wirkenden Präparat kombiniert werden. Wissenschaftler von Novartis prüfen derzeit, welche Wirkstoffe sich für diese Kombination eignen.

Ein weiterer Wirkstoff mit der Forschungsnummer KAF156 befindet sich in klinischen Studien der Phase I. Erste Ergebnisse deuten darauf hin, dass er sich nicht nur als wirksame Behandlungsmöglichkeit für Malariaerkrankungen eignet, sondern dass er möglicherweise auch Neuerkrankungen verhindern kann. Zurzeit wird die präventive Wirkung von KAF156 im Rahmen einer weiteren Studie untersucht.

Neben dem Fokus auf Malaria gibt es weitere Forschungsaktivitäten. So entwickelte das Novartis Vaccines Institute for Global Health einen Impfstoff gegen Typhus. In Ländern, in denen es nicht genug sauberes Trinkwasser und angemessene sanitäre Einrichtungen gibt, ist Typhus ein ernstes Problem für die öffentliche Gesundheit. Im Juli 2013 schloss Novartis zudem eine Vereinbarung mit Biological E Limited (BioE), einem biopharmazeutischen Unternehmen mit Sitz in Indien, um zwei Impfstoffe gegen Typhus und Paratyphus weiterzuentwickeln und herzustellen. Novartis transferiert dabei Technologien an BioE, das die Herstellung, Zulassung und Auslieferung in Entwicklungsländern übernehmen wird.

Die Vereinbarung wird die Impfstoffe in Indien und anderen Ländern, in denen der grösste Schutzbedarf besteht, weitreichend verfügbar machen. Jährlich werden weltweit über 21 Millionen Fälle von Typhus und fünf Millionen Fälle von Paratyphus A gemeldet, insbesondere in Gebieten, in denen es nur mangelhafte sanitäre Einrichtungen und nicht genug sauberes Trinkwasser gibt.

NOVARTIS PROGRAMME FÜR EINEN BESSEREN ZUGANG ZUR GESUNDHEITSVERSORGUNG 2013

Forschung und Entwicklung

Programm	Strategisches Ziel	Vollzeitstellen- äquivalente ¹	Wert ² (USD Millionen)
Novartis Institute for Tropical Diseases	Entdeckung und Entwicklung wirksamer und erschwinglicher Therapien für wichtige Tropenkrankheiten, wie Malaria, Dengue-Fieber und Afrikanische Schlafkrankheit	111	17,8
Novartis Vaccines Institute for Global Health	Entdeckung und Entwicklung wirksamer und erschwinglicher Impfstoffe gegen in den Entwicklungsländern vorherrschende Infektionskrankheiten, wie Typhus	46	8,8
Novartis Institutes for BioMedical Research: Programme zur Erforschung vernachlässigter Krankheiten	Entdeckung und Entwicklung neuartiger und erschwinglicher Therapien für in den Entwicklungsländern vorherrschende Infektionskrankheiten, wie Chagas-Krankheit, Leishmaniose und infektiöse Durchfallerkrankungen	35	8,3
Total		192	34,9

Patientenhilfe

Programm	Strategisches Ziel	Erreichte Patienten (in Tausend)	Wert ³ (USD Millionen)
Novartis Patient Assistance Foundation, Inc.	Unterstützung von bedürftigen Patienten ohne private oder staatliche Versicherung für ihre verschreibungspflichtigen Medikamente (USA)	85,0	538,0
Glivec Patientenhilfe	Gewährleistung des Zugangs zu <i>Glivec</i> – wo nötig und möglich – für Patienten mit seltenen Krebsarten, die sich das Medikament nicht leisten können	55,0	1 107,9
Tasigna Patientenhilfe	Ausweitung des Zugangs zu <i>Tasigna</i> für Patienten mit seltenen Krebsarten durch Novartis Oncology Access	4,1	107,8
Exjade Patientenhilfe	Ausweitung des Zugangs zu <i>Exjade</i> für mehr Patienten mit Thalassämie und Sichelzellenanämie, breitere geografische Streuung	6,8	26,8
Alcon Gesundheitsmissionen ⁴	Versorgung von mobilen Ärzteteams mit Alcon Produkten	549,3	65,9
Alcon Patientenhilfe USA	Unterstützung von bedürftigen Patienten mit Alcon Produkten	11,9	13,9
Malaria/ <i>Coartem</i>	Bereitstellung von <i>Coartem</i> ohne Gewinn zur Anwendung im öffentlichen Sektor	102 273,5	208,8
Lepra (WHO)	Beitrag zur weltweiten Eliminierung von Lepra durch Bereitstellung von Kombinationstherapien (Multi-Drug Therapy, MTD) an alle Patienten über die WHO	243,6	4,5
Tuberkulose ⁵	Bereitstellung von Tabletten (Fixkombinationen) für alle erwachsenen Patienten der Kategorien I und III in Tansania	22,0	0,5
Fasziolose/ <i>Egaten</i> ⁶	Kostenlose Bereitstellung von <i>Egaten</i> zur Behandlung von Fasziolose und Paragonimiasis	152,7	0,1
Katastrophenhilfe (Medikamentenspenden)	Unterstützung von Hilfsorganisationen, damit diese Erste Hilfe leisten können ³	–	2,1
Total		103 403,9	2 076,3

Stärkung der Gesundheitssysteme

Programm	Strategisches Ziel	Vollzeitstellen- äquivalente ¹	Erreichte Menschen (in Tausend) ⁷	Erreichte Patienten (in Tausend)	Wert ² (USD Millionen)
Kompetenzaufbau					
Novartis Stiftung für Nachhaltige Entwicklung	Verbesserung des Zugangs zu hochwertiger Gesundheitsversorgung und Sozialleistungen für arme Menschen in Entwicklungsländern durch Projektarbeit, Think-Tanks und Dialog mit den Stakeholdern	7	3 613,8	–	9,2
Novartis Programme zum Aufbau von Forschungskompetenzen	Ausbildung der nächsten Generation von Wissenschaftlern und Klinikern sowie Verbesserung der Forschungsinfrastruktur in den Entwicklungsländern	6	1,0	–	6,0
Neuartige soziale Geschäftsmodelle					
Soziale Geschäftsmodelle ⁸ : „Gesunde Familie“ in Indien, Kenia und Vietnam	Verbesserung des Zugangs zu Gesundheitsversorgung und Medikamenten für bedürftige Patienten in Dörfern in Entwicklungsländern	563	4 503,8	239,2	–
Total		576	8 118,6	239,2	15,2
Gesamtsumme		768	8 118,6	103 643,1	2 126,4

¹ Vollzeitstellenäquivalente und Zulieferer

² Betriebskosten

³ Grosshandelserwerbskosten (WAC) zuzüglich Logistikkosten für einige Programme

⁴ Handelswert für chirurgische Produkte

⁵ Letzte Lieferungen von Fixkombinationen für erwachsene Patienten in Tansania im Rahmen der Spende von Tuberkulosemedikamenten

⁶ Herstellungskosten

⁷ Über Schulungen und Dienstleistungen

⁸ Über Schulungen erreichte Menschen

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

CORPORATE RESPONSIBILITY: WICHTIGE ZIELE UND ERGEBNISSE FÜR 2013 SOWIE WICHTIGE ZIELE FÜR DIE ZUKUNFT

DEN ZUGANG ZUR GESUNDHEITSVERSORGUNG ERWEITERN

Ziele 2013	Ergebnisse 2013	Ziele für die Zukunft
Weitere Ausdehnung des Zugangs zu <i>Coartem</i> und <i>Coartem</i> Dispersible über neue Kanäle im Privatsektor in ausgewählten, von Malaria betroffenen Ländern.	Der Zugang zu preisgünstigerem <i>Coartem</i> und <i>Coartem</i> Dispersible wurde durch die breitere Verfügbarkeit im Privatsektor in neun von Malaria betroffenen Ländern verbessert. Dies kam der aufstrebenden Mittelschicht zugute.	Erweiterung des Zugangs zu <i>Coartem</i> und <i>Coartem</i> Dispersible über neue Kanäle im Privatsektor in fünf weiteren Ländern bis 2015. Vergabe von bis zu drei Millionen Malaria-Behandlungen bis 2015 im Rahmen der Partnerschaft Power of One® mit Malaria No More. Einführung einer <i>Coartem</i> Formulierung, die weniger Tabletten erfordert, in fünf Ländern im Jahr 2014 und in zehn Ländern im Jahr 2015.
Ausweitung der Direktverteilung auf 50 Prozent des Netzwerks. Ausdehnung des Pilotprogramms in Kenia von drei auf 20 Gebiete, die 1 000 Dörfer umfassen; Erweiterung des Portfolios auf 15 Medikamente und damit vier weitere Therapiebereiche. Ausweitung des Pilotprogramms in Vietnam von vier auf 20 Gebiete. Start von Pilotprogrammen in Indonesien, Nigeria und Ghana.	Ernennung eines Direktverteilers für etwa 25 Prozent des indischen Netzwerks von <i>Arogya Parivar</i> . Ausweitung des Programms in Kenia auf 20 Gebiete mit insgesamt 1,4 Millionen Einwohnern; Erweiterung des Portfolios auf 14 Medikamente und damit acht Therapiebereiche. Ausweitung des Programms in Vietnam auf zehn Gebiete mit insgesamt 1,2 Millionen Einwohnern. Einführung eines Pilotprogramms in Indonesien; Aufschub der Einführung in Nigeria und Ghana, um die Fokussierung auf die vier bestehenden Länderprogramme zu verstärken.	Gesundheitsaufklärung für 12 Millionen Menschen durch mindestens 300 000 Informationsveranstaltungen in ländlichen Gemeinden in Kenia, Indien, Indonesien und Vietnam bis 2016.
Erfolgreicher Abschluss der klinischen Studie zum Nachweis des Wirkkonzepts von KAF156. Identifikation einer neuen Substanz für vorklinische Untersuchungen zur Eliminierung von Leberstadien von <i>Plasmodium vivax</i> . Fortsetzung der klinischen Studien der Phase II mit KAE609 gegen <i>Plasmodium falciparum</i> und <i>Plasmodium vivax</i> .	Die klinischen Studien der Phase II mit KAE609 zeigten eine schnelle Clearance der Parasiten bei beiden Malariatypen (<i>P. falciparum</i> und <i>P. vivax</i>). Die klinische Studie zum Nachweis des Wirkkonzepts von KAF156 (Clearance der Parasiten <i>P. vivax</i> und <i>P. falciparum</i>) ergab ein positives Ergebnis. Ein neuer Ansatzpunkt zur möglichen Bekämpfung verschiedener Entwicklungsstadien des Parasiten, einschliesslich Leberstadien von <i>P. vivax</i> , wurde identifiziert.	Fortsetzung der klinischen Studien der Phase II mit KAE609 in Kombination mit anderen Wirkstoffen. Investition von USD 35 Millionen pro Jahr zwischen 2014 und 2016 zur Erforschung von Impfstoffen und Medikamenten gegen Krankheiten, von denen Entwicklungsländer überproportional stark betroffen sind. Einleitung der klinischen Entwicklung für mindestens einen Wirkstoff und einen Impfstoff gegen Denguefieber bis 2016.

VERANTWORTUNGSBEWUSSTE GESCHÄFTSFÜHRUNG

Ziele 2013	Ergebnisse 2013	Ziele für die Zukunft
Durchführung einer Wesentlichkeitsbewertung, um basierend auf Befragungen interner und externer Interessengruppen entscheidende Themen im Bereich Corporate Responsibility zu identifizieren, die das Unternehmen massgeblich betreffen; Berücksichtigung der Ergebnisse bei der Entscheidungsfindung und Planung für 2014.	Die richtungswisende Wesentlichkeitsbewertung mit Beiträgen von 43 internen und 50 externen Interessengruppen wurde abgeschlossen. In drei Bereichen wurden entscheidende Themen identifiziert: Zugang zur Gesundheitsversorgung, Unternehmensführung und ethische Geschäftspraktiken sowie Forschung und Entwicklung.	Veröffentlichung des Prozesses und der Ergebnisse der Wesentlichkeitsbewertung und Durchführung von mindestens zwei Veranstaltungen mit Interessengruppen zu entscheidenden Themen im Jahr 2014.
Reduzierung der gesamten Treibhausgasemissionen gegenüber 2008 um 15 Prozent bis 2015 und um 20 Prozent bis 2020, einschliesslich CO ₂ -Kompensation.	Die Treibhausgasemissionen (Bruttoemissionen abzüglich CO ₂ -Kompensation) betragen 1 530 Kilotonnen CO ₂ e (CO ₂ -Äquivalent) und wurden damit gegenüber 2008 um 13,7 Prozent gesenkt.	Reduzierung der gesamten Treibhausgasemissionen gegenüber 2008 um 15 Prozent bis 2015 und um 20 Prozent bis 2020, einschliesslich CO ₂ -Kompensation.
Für Top-10-Standorte in wasserarmen Regionen wurden spezifische Wassersparziele festgelegt.	An zehn Novartis Produktionsstätten mit dem höchsten Wasserverbrauch in wasserarmen ¹ Gebieten wurde ein Wassersparprogramm eingeführt. Identifizierte Wassersparprojekte werden umgesetzt, mit Einsparungen zwischen 10 und 20 Prozent.	Fortsetzung des Wassersparprogramms im Jahr 2014 und Übertragung der Erfahrungen mit identifizierten Einsparmöglichkeiten auf zehn weitere Produktionsstätten.
Start der Auffrischkampagne zum Verhaltenskodex. Vorlage des E-Training-Lehrplans 2013, einschliesslich der jährlichen Schulung zum Verhaltenskodex mit Zertifizierung für alle Mitarbeitenden. Verstärkung der Kontrollen zur Bestechungsbekämpfung.	Die Erinnerungskampagne zum Verhaltenskodex wurde weltweit gestartet. Acht E-Schulungen, unter anderem zur Bestechungsbekämpfung, zur Meldung von Fehlverhalten (BPO) und zur jährlichen Zertifizierung für den Verhaltenskodex, wurden eingeführt, wobei die Zertifizierung für den Verhaltenskodex von 113 092 Novartis Mitarbeitenden absolviert wurde. ² Kontrollen zur Bestechungsbekämpfung wurden in divisionale Kontrollprozesse aufgenommen und kommen weltweit zum Einsatz.	Umsetzung einer jährlichen Beurteilung der grössten Risiken in Marketing und Vertrieb sowie Planung und Durchführung von Massnahmen zur Risikobegrenzung durch alle operativen Einheiten. Vorlage des E-Training-Lehrplans 2014, einschliesslich der jährlichen Schulung zum Verhaltenskodex mit Zertifizierung für mehr als 95 Prozent der Novartis Mitarbeitenden mit E-Mail-Adresse.

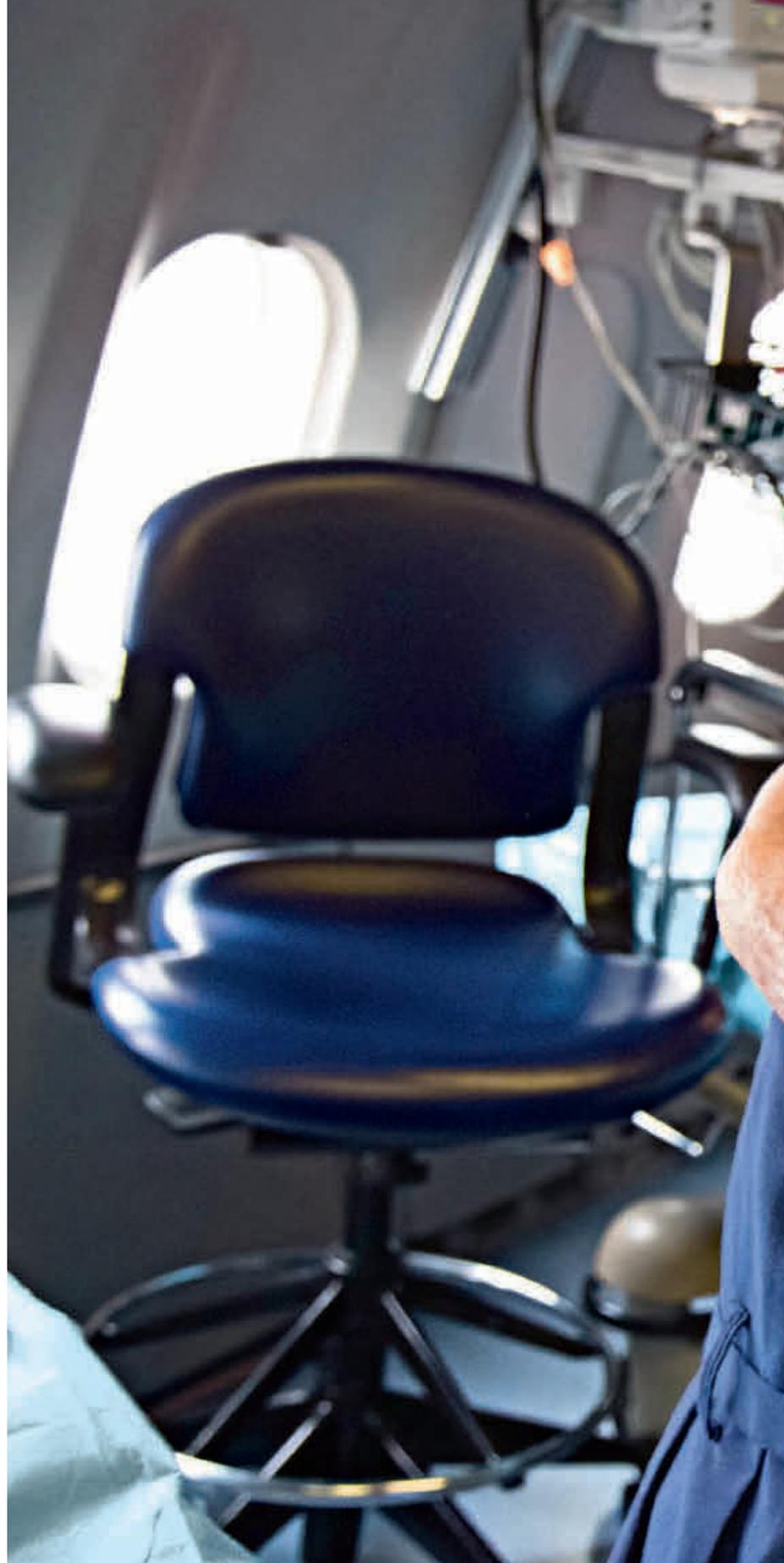
Eine vollständige Liste der genauen Ziele und Ergebnisse ist unter www.novartis.com/AR2013targets abrufbar.

¹ Die Wasserknappheit wird an allen Novartis Produktionsstandorten mit dem Global Water Tool des World Business Council for Sustainable Development und den Indikatoren für Wasserknappheit des World Resources Institute geprüft.

² Aktive Novartis Mitarbeitende mit E-Mail-Adresse

INDIEN

Zwischenstation in Kalkutta: An Bord des ORBIS-Flugzeugs nimmt Krankenschwester Ann Marie Ablett die junge Patientin Ruby Kahtun in den Arm.





VERANTWORTUNGSBEWUSSTE GESCHÄFTSFÜHRUNG

NACHRICHTEN 2013

Novartis legte die Schwerpunkte weiterer Corporate-Responsibility-Initiativen fest. Das Unternehmen berücksichtigte dabei Umfragen und Gespräche mit rund 100 internen und externen Interessenvertretern sowie eine richtungsweisende Bewertung der Wesentlichkeit seiner Initiativen.

Novartis übertraf in den Branchenrankings „World’s Most Admired companies“ (Fortune) und „World’s Most respected companies“ (Barron’s) alle anderen pharmazeutischen Unternehmen. Zudem war Novartis als eines von nur sechs Pharmaunternehmen im Dow Jones Sustainability World Index vertreten.

Vom Great Place to Work® Institute wurde Novartis im Hinblick auf die Arbeitsplatzkultur als einer der 25 besten multinationalen Arbeitgeber eingestuft.

Mehr als 9 000 Mitarbeitende beteiligten sich am Global Corporate Challenge®, einem viermonatigen Wettbewerb zum Thema Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Dank ihres Engagements erreichte Novartis unter weltweit 1 200 teilnehmenden Firmen den Rang des viertaktivsten Unternehmens. Novartis wurde zudem als das aktivste Unternehmen in der Gesundheits- und Medizinbranche sowie unter den kontinentaleuropäischen Firmen eingestuft.

Novartis startete ein Programm zur verantwortungsvollen Beschaffung. Dies ist ein integrierter Ansatz, um ethische Fragen innerhalb der Lieferkette zu berücksichtigen. Dabei geht es um Themen wie Arbeitnehmerrechte, Gesundheit, Sicherheit und Umwelt, Tierschutz sowie Korruptionsbekämpfung. Der auf neue Zulieferer ausgerichtete Ansatz orientiert sich an möglichen Risiken und bietet ein Rahmenkonzept für Weiterbildungsprojekte mit ausgewählten Lieferanten.

Die Novartis Environment and Energy Awards zeichneten Projekte aus, die dazu beitragen, die Umweltbilanz des Unternehmens zu verbessern. Anlässlich des zehnjährigen Bestehens der Auszeichnungen wurden von den Mitarbeitenden 130 Projekte eingereicht. Einmal umgesetzt sollen sie im Bereich Ressourcen und Umwelt zu Kosteneinsparungen von USD 37 Millionen sowie zu einem Rückgang der Abfallmenge, des Wasserverbrauchs und der Treibhausgasemissionen führen.

Im Rahmen ihres vierten CO₂-Kompensationsprojekts kaufte Novartis in Kolumbien rund 2 300 Hektar Land zur Wiederaufforstung mit heimischen Pflanzenarten. Die Aufforstungsprojekte in Argentinien und Mali resultierten in Emissionszertifikaten, die mehr als 96 000 Tonnen CO₂ entsprechen. Das Aufforstungsprojekt in China wurde im Rahmen des Mechanismus für umweltverträgliche Entwicklung der Vereinten Nationen registriert.

VERANTWORTUNGSBEWUSSTE GESCHÄFTSFÜHRUNG

Bei Novartis betrachten wir es als unsere Verpflichtung, unsere Geschäfte auf eine Art und Weise zu führen, die das Vertrauen von Patienten, Kunden, Partnern im Gesundheitswesen, Regierungen, Aktionären und Standortgemeinden verdient.

Wir bekräftigen unser Bekenntnis zu einem ethisch einwandfreien Verhalten in all unseren Divisionen.

So investierten wir 2013 in eine umfangreiche Kampagne, um unsere Mitarbeitenden für die ethischen Standards zu sensibilisieren, deren Einhaltung von uns allen erwartet wird.

Darüber hinaus unternahmen wir weitere Schritte, um unsere Aktivitäten für den Umweltschutz auszuweiten. Wir investierten in erneuerbare Energien und entwickelten neue Aufforstungs- und Landwirtschaftsprojekte, die uns dabei unterstützen sollen, unsere hochgesteckten Ziele zur Senkung unserer Treibhausgasemissionen zu erreichen.

EINHALTUNG HOHER ETHISCHER STANDARDS

Es ist nicht auszuschließen, dass sich unseren Mitarbeitenden bei ihrer Arbeit ethische Konflikte stellen. Deshalb setzen wir alles daran, sie durch entsprechende Richtlinien und Schulungen vorzubereiten, damit sie die richtigen Entscheidungen treffen.

Wir verfügen über einen eindeutigen Verhaltenskodex, der die kontinuierlichen Veränderungen unseres geschäftlichen und gesetzlichen Umfelds weltweit berücksichtigt. Alle Mitarbeitenden werden jährlich in der Umsetzung unseres Verhaltenskodex geschult, damit sie in schwierigen Situationen korrekt handeln können.

Im Rahmen von Bewerbungsgesprächen fragen wir gezielt nach Erfahrungen mit ethischen Konfliktsituationen und Risiken. Noch genauer prüfen wir die Lebensläufe und Qualifikationen von Bewerbern für höhere Führungsfunktionen und Positionen, die eher mit ethischen Herausforderungen verbunden sind.

Alle Mitarbeitenden werden auch mit unserer Richtlinie zur Bekämpfung von Bestechung vertraut gemacht, die jegliche Form unerlaubter Zuwendungen streng untersagt. Auch von Drittparteien, mit denen wir zusammenarbeiten, erwarten wir die Einhaltung hoher Antikorruptionsstandards.

„Der geschäftliche Erfolgsdruck kann beträchtlich sein, aber die Einhaltung des Verhaltenskodex ist keine Option, sondern ein Muss!“, betonte Peter Kornicker, Chief Compliance Officer bei Novartis. „Unsere Botschaft an die Mitarbeitenden lautet deshalb, dass der Verhaltenskodex jederzeit, überall und ausnahmslos für alle gilt und

dass Verstöße grundsätzlich nicht akzeptiert werden.“

Im Jahr 2013 absolvierten 113 092 Mitarbeitende die jährliche elektronische Schulung zum Verhaltenskodex sowie die entsprechende Zertifizierung.

UMGANG MIT FEHLVERHALTEN UND VERSTÖSSEN

Novartis nimmt Hinweise auf unangemessenes Verhalten sehr ernst, untersucht diese Fälle konsequent und leitet gegebenenfalls geeignete Disziplinarmaßnahmen ein. Mitarbeitende können vermutete Verstöße dem Business Practices Office (BPO) melden. Dieses unabhängige Team berichtet an den Leiter Corporate Security, der dem Präsidenten des Verwaltungsrats unterstellt ist.

Das BPO ist dafür verantwortlich, Hinweise auf Verstöße entgegenzunehmen und dafür zu sorgen, dass sie unvoreingenommen untersucht und beurteilt werden. Beim Nachweis eines Verstosses werden entweder die zuständigen Führungskräfte unterrichtet – die verpflichtet sind, geeignete Massnahmen zu ergreifen – oder gegebenenfalls die zuständigen Strafverfolgungsbehörden verständigt.

Das BPO geht Meldungen über verschiedenste Arten angeblichen oder mutmasslichen Fehlverhaltens nach: von Beobachtungen unangemessener Geschäftspraktiken

MITARBEITENDE NACH REGIONEN UND SEGMENTEN PER 31. DEZEMBER ¹

	USA		Kanada und Lateinamerika		Europa		Asien/Afrika/Australasien		Total	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Pharmaceuticals	11 756	11 352	4 762	4 569	28 172	26 784	20 572	18 563	65 262	61 268
Alcon	9 327	9 472	1 888	1 960	7 682	7 629	6 597	4 813	25 494	23 874
Sandoz	1 944	2 066	2 626	2 618	17 523	16 403	4 812	4 748	26 905	25 835
Vaccines and Diagnostics	1 670	1 553	130	116	4 212	3 931	985	791	6 997	6 391
Consumer Health	1 893	1 880	1 016	1 016	3 854	3 583	2 450	2 273	9 213	8 752
Gemeinsam genutzte Dienstleistungen	334	234	6	9	352	329	74	22	766	594
Corporate	147	147	21	21	820	769	71	73	1 059	1 010
Total	27 071	26 704	10 449	10 309	62 615	59 428	35 561	31 283	135 696	127 724

¹ Vollzeitstellenäquivalente am Jahresende

und Aufwendungen bis hin zu Berichten über den Umgang mit medizinischen Fachkräften und Patienten.

Ein im September eingeführtes Fortbildungsmodul informiert die Mitarbeitenden über die Möglichkeit, vermutetes Fehlverhalten persönlich, schriftlich, per E-Mail oder telefonisch zu melden. Mitarbeitenden, die anonym bleiben möchten, steht ein vertraulicher Telefon- oder E-Mail-Dienst zur Verfügung.

„Wir wollen die Botschaft vermitteln, dass Vermutungen durchaus berechtigt sein können“, erklärte Franziska Janorschke, Leiterin des BPO. „Deshalb ist jeder verpflichtet, uns etwaige Bedenken zu melden.“

In Japan wurden 2013 Anschuldigungen über einen Interessenkonflikt bekannt. Wir führten eine Untersuchung durch und leiteten umgehend Korrektivmassnahmen ein. Unter anderem reorganisierten wir unser Geschäftsleitungsteam in Japan und gründeten einen Beratungsausschuss für Compliance, der aus ranghohen Führungskräften und externen Fachleuten besteht. Diese Massnahmen werden die Unternehmensführung in unserer gesamten Organisation in Japan stärken und sicherstellen, dass höchste Ethik- und Compliance-Standards eingehalten werden.

Novartis reagiert unverzüglich auf Hinweise ethisch unangemessenen Verhaltens. Gleichzeitig handeln wir in eigener Initiative, um zukünftigen Problemen vorzubeugen. Nach Medienberichten über Bestechungsfälle in der Pharmabranche in China leiteten wir geeignete Massnahmen ein, um unsere Compliance-Systeme und -Prozesse weiter zu verbessern. Wir setzen alles daran, um sicherzustellen, dass die Mitarbeitenden im Land unsere Richtlinien und die lokal geltenden Gesetze einhalten. Die eingeleiteten Massnahmen tragen dazu bei, die Einhaltung unseres Verhaltenskodex in China weiter zu verbessern und die Kultur einer Performance mit Integrität in der chinesischen Organisation zu stärken. Zu diesen Massnahmen zählten verbesserte Finanzkontrollen, engere Vorgaben für

Zuwendungen an chinesische Gesundheitsorganisationen sowie eine Überprüfung von Verkaufsanreizen für den Aussendienst. Die Massnahmen stellen sicher, dass in unserer chinesischen Organisation dieselben hohen Standards für die Geschäftspraxis gelten wie im gesamten Konzern.

SCHUTZ DER UMWELT

Im Jahr 2013 erzielten wir Fortschritte bei der Senkung unserer Treibhausgasemissionen, für die wir uns 2010 hohe Ziele gesetzt hatten: Verringerung der Emissionen gegenüber dem Niveau von 2008 um 15 Prozent bis 2015 beziehungsweise um 20 Prozent bis 2020. Bis heute konnten wir unsere Treibhausgasemissionen um 243 Kilotonnen auf 1 530 Kilotonnen und damit seit 2008 um 13,7 Prozent senken. Massnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz und Projekte im Bereich der erneuerbaren Energien trugen 147 Kilotonnen beziehungsweise 8,3 Prozent zu dieser Verringerung bei. Die restlichen 96 Kilotonnen beziehungsweise 5,4 Prozent beruhen auf CO₂-Kompensation durch Aufforstungs- und Landwirtschaftsprojekte in Argentinien und Mali.

Novartis unternahm 2013 weitere Schritte, um die Treibhausgasemissionen von Fahrzeugen zu verringern, die sich im Besitz der Konzerngesellschaften befinden oder geleast werden. Durch sparsamere Autos und Schulungen zum kraftstoffsparenden Fahren will Novartis die Fahrzeugemissionen bis 2015 um 20 Prozent gegenüber dem Ausgangswert von 2010 reduzieren.

Der Energieverbrauch der Unternehmensstandorte wird regelmässig überprüft. Dabei werden Einsparpotenziale und die mögliche Nutzung erneuerbarer Energien untersucht. Daraus ergeben sich zunehmend Möglichkeiten, saubere Energien zu nutzen und die Energiekosten zu senken.

Im Werk von Sandoz im italienischen Rovereto wurde kürzlich eine USD 6 Millionen teure Recyclinganlage für biologische Abfälle installiert. Mit dem dabei erzeugten Biogas

wird ein Blockheizkraftwerk betrieben, dessen Wärme für die konventionelle Abwasseraufbereitung und die Trocknung fester Abfälle vor ihrer Verbrennung benutzt wird. Damit können jährlich über USD 3 Millionen an Abfall- und Energiekosten eingespart werden.

Am US-Hauptsitz der Division Pharmaceuticals in East Hanover, New Jersey, beschattet ein Vordach aus Solarpanelen den Besucherparkplatz und erzeugt gleichzeitig Elektrizität für den Standort. Am Konzernhauptsitz in Basel, Schweiz, werden drei neue Gebäude des Novartis Campus nach ihrer Fertigstellung die thermalen Eigenschaften des Felsuntergrunds nutzen, um im Sommer Wärme zu speichern, die im Winter genutzt werden kann. Dadurch können Energie und Flusswasser für die Gebäudekühlung und Raumklimatisierung eingespart werden.

Novartis erweiterte auch mehrere ihrer Projekte, die Emissionen kompensieren. So wurden in Kolumbien rund 2 300 Hektar Land zur Wiederaufforstung gekauft. In der chinesischen Provinz Sichuan werden auf 4 100 Hektar Ödland neun Millionen Bäume gepflanzt. Zudem wurde die Jatropha-Pflanzung in Mali 2013 auf über 5 000 Hektar erweitert. Die ölhaltigen Samen dieses Buschs werden zur Herstellung von Biokraftstoff und natürlichem Dünger verwendet. Das Projekt bietet den dortigen Bauern zusätzliche Einkommensmöglichkeiten und schafft Arbeitsplätze bei einem lokalen Unternehmen.

Wir wollen auf unsere bisher erzielten Erfolge weiter aufbauen und unsere Treibhausgasemissionen weiter senken – ungeachtet deutlich höherer Produktumsätze.

DATEN ZU GESUNDHEIT, SICHERHEIT UND UMWELT (GSU) 2013

	Konzern ¹		Pharmaceuticals		Novartis Institutes for BioMedical Research		Alcon		Sandoz		Vaccines and Diagnostics		Consumer Health ²	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
GSU-Personal	523	505	217	217	34	32	63	64	135	119	36	36	27	23
Erkrankungs- und Unfallrate (LTIR)	0,12	0,14	0,12	0,12	0,06	0,01	0,14	0,17	0,11	0,16	0,16	0,09	0,08	0,27
Gesamtrate der registrierten Fälle	0,42	0,45	0,38	0,43	0,69	0,45	0,56	0,58	0,33	0,37	0,27	0,34	0,37	0,50
Gesamtproduktion (1 000 t)	204	214	30	33	0	0	73	78	83	85	0,2	0,2	18	17
Kontaktwasserverbrauch (Mio. m ³)	17,3	17,1	3,9	3,9	0,5	0,5	2,8	2,7	8,2	8,3	1,2	1,1	0,6	0,5
Energieverbrauch (Mio. GJ)	20,0	19,4	5,6	5,4	1,2	1,2	3,2	3,0	7,6	7,6	1,6	1,6	0,6	0,6
Emissionen														
Gesamtvolumen (Mio. m ³)	18,1	17,9	4,2	4,0	0,5	0,5	2,6	2,5	8,2	8,3	1,1	1,2	1,5	1,4
Chemischer Sauerstoffbedarf, Wasser (1 000 t)	3,8	3,9	0,5	0,7	0	0	0,1	0,1	3,1	3,1	0	0	0	0
Schwefeldioxid, SO ₂ (t)	49	65	4,4	8,1	0,4	0,4	2,0	2,1	42	54	0,1	0,1	0,3	0,5
Stickoxid, NO ₂ (t)	302	302	90	94	10	10	41	46	135	128	15	13	10	11
Halogenierte VOCs (t)	105	111	1,2	1,0	0	0	0	0	103	110	0	0	0,3	0
Nicht halogenierte VOCs (t)	894	947	235	230	3	3	49	51	590	650	0,9	1,1	17	13
Treibhausgase Scope 1, Feuerung und Prozesse (1 000 t)	473	463	133	133	17	19	71	66	185	186	46	42	20	18
Treibhausgase Scope 1, Fahrzeuge (1 000 t)	170	177	85	89	0,1	0,1	36	40	28	29	4,4	4,5	7,1	7,5
Treibhausgase Scope 2, zugekaufte Energie (1 000 t)	984	1 003	221	215	64	77	266	267	301	309	92	95	39	39
Betriebliche Abfälle														
Haus- und Gewerbeabfälle, nicht rezykliert (1 000 t)	42	41	5,9	6,0	1,5	1,6	5,4	5,4	8,3	8,6	17	16	3,2	3,4
Sonderabfälle, nicht rezykliert (1 000 t)	97	92	65	63	1,2	1,2	0,8	1,0	26	23	1,6	1,1	1,8	2,2
Haus- und Gewerbeabfälle, rezykliert (1 000 t)	68	57	13	13	1,3	1,3	11	12	37	26	3,1	1,6	2,0	2,7
Sonderabfälle, rezykliert (1 000 t)	96	94	21	20	0	0	9,0	5,6	66	68	0,1	0,1	0	0

¹Angaben zum Novartis Konzern schliessen Corporate-Funktionen ein. Gesamtangaben zum Novartis Konzern können aufgrund von Rundungen geringfügig von den Summen der einzelnen Werte abweichen.

²Angaben zu Consumer Health schliessen Animal Health und OTC ein.

Weitere Informationen zu Gesundheit, Sicherheit und Umwelt bei Novartis finden sich unter www.novartis.com/hse2013.



PERU

Eine Frau in traditioneller Kleidung der Andenbewohner blickt in den Korridor des Hospital Regional del Cusco.

BERICHT DES UNABHÄNGIGEN WIRTSCHAFTSPRÜFERS ZUR NOVARTIS CORPORATE RESPONSIBILITY BERICHTERSTATTUNG

AN DAS AUDIT AND COMPLIANCE COMMITTEE DES VERWALTUNGSRATS DER NOVARTIS AG, BASEL

Wir wurden beauftragt, eine betriebswirtschaftliche Prüfung zur Erlangung einer begrenzten Sicherheit (limited assurance) bezüglich des unten genannten Prüfungsgegenstands im Zusammenhang mit der Berichterstattung 2013 der Novartis AG und ihrer konsolidierten Tochtergesellschaften (Novartis Gruppe) zur Corporate Responsibility durchzuführen.

UMFANG UND PRÜFUNGSGEGENSTAND

Unsere betriebswirtschaftliche Prüfung zur Erlangung einer begrenzten Sicherheit fokussierte sich auf Daten und Informationen zur Berichterstattung der Novartis Gruppe zur Corporate Responsibility für das am 31. Dezember 2013 abgeschlossene Geschäftsjahr:

- Berichterstattungsprozesse hinsichtlich Corporate Responsibility und entsprechender Kennzahlen sowie das Kontrollumfeld im Bereich der Datenaggregation der Kennzahlen zur Corporate Responsibility;
- „Wichtige Kennzahlen“ auf Seite 62, Zahlen zu „Novartis Programme für einen besseren Zugang zur Gesundheitsversorgung 2013“ auf Seite 66 sowie „Daten zu Gesundheit, Sicherheit und Umwelt (GSU) 2013“ auf Seite 73, publiziert im „Geschäftsbericht 2013 der Novartis Gruppe“ (Kennzahlen zur Corporate Responsibility).

KRITERIEN

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

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

Die Genauigkeit und Vollständigkeit von Kennzahlen zur Corporate Responsibility unterliegen inhärent vorhandenen Grenzen, welche aus der Art und Weise der Datenerhebung, -berechnung und -schätzung resultieren. Unser Bericht sollte

deshalb im Zusammenhang mit den Novartis Richtlinien, Definitionen und Verfahren zur Berichterstattung der Leistung im Bereich der Corporate Responsibility gelesen werden.

VERANTWORTLICHKEITEN UND METHODIK

Der Verwaltungsrat der Novartis AG ist für den Prüfungsgegenstand und die Kriterien sowie für die Auswahl, Aufbereitung und Darstellung der ausgewählten Informationen in Übereinstimmung mit den Kriterien verantwortlich. Unsere Verantwortung ist es, eine betriebswirtschaftliche Prüfung zur Erlangung einer begrenzten Sicherheit durchzuführen und auf der Grundlage unserer Prüfung eine Schlussfolgerung zu ziehen, ob wir auf Sachverhalte gestossen sind, aus denen wir schliessen müssten, dass die Kennzahlen zur Corporate Responsibility nicht in allen wesentlichen Aspekten gemäss der Kriterien der Berichterstattung erstellt worden sind.

Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit dem International Standard on Assurance Engagements (ISAE 3000) „Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information“ vorgenommen. Nach diesem Standard haben wir die beruflichen Verhaltensanforderungen wie auch die Unabhängigkeitsanforderungen einzuhalten und unsere Prüfungshandlungen so zu planen und durchzuführen, um eine begrenzte Sicherheit über die Kennzahlen zur Corporate Responsibility zu erlangen.

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

VORGEHENSWEISE

Unsere Überprüfung beinhaltete folgende Arbeitsschritte:

- **Evaluation der Anwendung der Konzernrichtlinien**
Prüferische Durchsicht der Anwendung der Novartis Richtlinien zur internen Berichterstattung zur Corporate Responsibility.
- **Befragung des Managements**
Befragung der Mitarbeiter, welche für internes Reporting und Datenerfassung auf Konzern-, Divisions- und lokaler Ebene verantwortlich sind.

– Beurteilung der Kennzahlen

Stichprobenweise Überprüfung einer Auswahl von GSU-Kennzahlen bezüglich Vollständigkeit, Richtigkeit, Angemessenheit und Konsistenz.

– Durchsicht der Dokumentation und Analyse relevanter Grundsatzdokumente

Durchsicht der relevanten Dokumentation auf Stichprobenbasis, einschliesslich der Konzerngrundsätze zur Corporate Responsibility, der Management- und Berichterstattungsstrukturen sowie der vorhandenen Dokumente zur Berichterstattung.

– Beurteilung der Prozesse und Datenkonsolidierung

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

Wir haben keine anderen Daten, als jene, welche im Abschnitt zum Umfang und Prüfungsgegenstand oben beschrieben sind, geprüft. Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Schlussfolgerung zu dienen.

SCHLUSSFOLGERUNG AUS DER BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHEN PRÜFUNG ZUR ERLANGUNG EINER BEGRENZTEN SICHERHEIT

Gestützt auf unsere in diesem Bericht beschriebenen Arbeitsschritte sind wir nicht auf Sachverhalte gestossen, aus denen wir schliessen müssten, dass die Daten und Informationen wie im Abschnitt zum Umfang und Prüfungsgegenstand definiert, nicht in allen wesentlichen Aspekten gemäss den internen Vorgaben und Richtlinien der Novartis Gruppe entsprechend aufbereitet wurden.

PricewaterhouseCoopers AG



Bruno Rossi

Raphael Rutishauser

Basel, 28. Januar 2014





CORPORATE GOVERNANCE BERICHT

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

INHALT

Vorwort des Präsidenten des Verwaltungsrats	78
Übersicht über unser Corporate Governance System	80
Unsere Corporate Governance	81
Unsere Aktionäre	82
Unser Verwaltungsrat	86
Unsere Geschäftsleitung	100
Unsere unabhängige Revisionsstelle	105
Weitere Informationen	106

USA

Yoga-Schülerin Audrey Sebbane praktiziert Vinyasa-Yoga in der Om Factory in New York City. Beim Vinyasa-Yoga, das oft auch Flow Yoga genannt wird, verschmelzen Bewegung und Atmung. In den Kursen lernen die Schüler, während des Ein- und Ausatmens eine Folge von Körperhaltungen einzunehmen.

LIEBE AKTIONÄRIN, LIEBER AKTIONÄR

Als Präsident des Verwaltungsrats von Novartis, dem ich am 1. August 2013 beigetreten bin, möchte ich unseren Corporate Governance Bericht mit einigen persönlichen Zeilen einleiten. Diese ersetzen die bisherige „Einleitung“ und erlauben es mir, Ihnen meine persönliche Sicht zu einer Reihe von wichtigen Aspekten der Corporate Governance zu geben. Ich möchte Ihnen darlegen, was ich unter einer guten Corporate Governance verstehe, was einen guten Verwaltungsrat ausmacht, wie ich meine Rolle als Präsident des Verwaltungsrats sehe und wie ich zum Aktionärsengagement stehe.

Ein starker Verwaltungsrat als Garant einer guten Corporate Governance

Ein erfolgreicher Verwaltungsrat muss richtig zusammengesetzt und organisiert sein sowie die richtigen Prozesse implementiert haben. Und er muss ein klares Verständnis haben, was seine Aufgabe ist. Ich denke, dass der Verwaltungsrat von Novartis all diese Voraussetzungen erfüllt:

Der Verwaltungsrat von Novartis besteht aus Mitgliedern, die sich durch Diversität in Bezug auf Ausbildung, Erfahrung, geografische Herkunft und interpersonelle Fähigkeiten auszeichnen. Novartis legt grossen Wert auf die Ausbildung der Verwaltungsratsmitglieder, auf die Leistungsbeurteilung und die Verbesserung der Leistungen eines jeden einzelnen Verwaltungsratsmitglieds und des Verwaltungsrats als Ganzem, ebenso wie auf die Nachfolgeplanung. Alle Verwaltungsratsmitglieder sind unabhängig. Wir haben Prozesse definiert, die für ein wirksames Funktionieren des Verwaltungsrats unerlässlich sind. Diese sorgen für einen effizienten und ausgewogenen Entscheidungsprozess und gewährleisten einen nahtlosen Informationstransfer, damit der Verwaltungsrat seine Aufsichtsfunktion wahrnehmen und diejenigen Entscheidungen treffen kann, die ihm vorbehalten sind.

Zu den wichtigsten Aufgaben des Verwaltungsrats gehören die Festlegung der strategischen Ausrichtung von Novartis sowie die Ernennung der Mitglieder der Geschäftsleitung. Der Verwaltungsrat steht in engem Kontakt mit der Geschäftsleitung; dadurch stellt er sicher, dass die Strategie von Novartis richtig umgesetzt und die ethischen Normen des Unternehmens eingehalten werden. Zum anderen bildet er sich in seiner Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung ein unabhängiges Urteil und arbeitet auf die Entstehung einer soliden, auf gegenseitigem Respekt und Vertrauen beruhenden Beziehung hin.

Meine Funktion als Präsident des Verwaltungsrats

In meiner Funktion als unabhängiger, nicht exekutiver Präsident des Verwaltungsrats führe ich den Verwaltungsrat und Sorge für eine gute Zusammenarbeit zwischen Verwaltungsrat, CEO und Geschäftsleitung.

In meiner Leitungsfunktion stelle ich sicher, dass der Verwaltungsrat und seine Ausschüsse effektiv arbeiten. Ich bestimme die Agenda des Verwaltungsrats und lege fest, wie seine Sitzungen durchgeführt werden. Ich Sorge für eine konstruktive Diskussion und eine effektive Entscheidungsfindung im Verwaltungsrat. Schliesslich stelle ich sicher, dass der Verwaltungsrat eine regelmässige Leistungsbeurteilung durchführt und dass seine Mitglieder eine gute Einführung und eine kontinuierliche Weiterbildung bekommen.

Ich unterstütze und berate den CEO, mische mich aber nicht ins operative Geschäft von Novartis ein.

Schliesslich bin ich auch für eine gute Kommunikation mit Ihnen, unseren Aktionären, besorgt, um sicherzustellen, dass wir Ihre Ansichten kennen und verstehen.

Anpassung der Corporate Governance von Novartis

Durch einen intensiven Dialog mit den Aktionären und anderen Anspruchsgruppen ist Novartis darum bemüht, die Corporate Governance von Novartis und die damit einhergehenden Grundsätze und Gepflogenheiten laufend zu verbessern, um entsprechende internationale Best-Practice-Standards zu reflektieren.

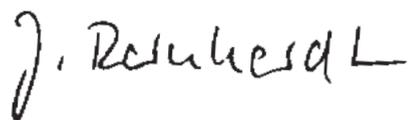
Unser Corporate Governance System hilft uns, langfristigen und nachhaltigen Wert für unsere Aktionäre schaffen und damit deren Interessen zu schützen, wie auch diejenigen einer anderen wichtigen Anspruchsgruppe – der Patienten. Das erreichen wir mit einer Corporate Governance, die es uns erlaubt, Interessenkonflikte zu vermeiden, Interessen miteinander in Einklang zu bringen und im Verwaltungsrat und in der Geschäftsleitung gute Entscheide zu treffen.

Wie in allen anderen Bereichen sind wir auch stetig darum bemüht, unsere Corporate Governance im Interesse aller unserer Anspruchsgruppen zu verbessern. 2013 haben wir deshalb unser Corporate Governance System einer intensiven Prüfung unterzogen und mit den aktuellen internationalen Best-Practice-Regeln verglichen. Daraus resultierten eine Reihe von Verbesserungsmaßnahmen, die wir 2014 umsetzen werden: Wir schaffen einen

zusätzlichen Ausschuss des Verwaltungsrats, das „Research & Development Committee“. Dieser Ausschuss wird sich mit der Strategie sowie der Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit unserer Forschungs- und Entwicklungsorganisation befassen. Wir erweitern zudem den Auftrag unseres Corporate Governance and Nomination Committee um den Bereich Corporate Responsibility. Wir schaffen das Chairman's Committee ab und räumen der Geschäftsleitung zugleich mehr Kompetenzen ein und beschleunigen die Entscheidungsfindung. Schliesslich werden wir 2014 bereits auch einige Elemente der „Minder-Initiative“ umsetzen: Dazu gehören die jährliche (Wieder-)Wahl aller Verwaltungsräte, des Präsidenten des Verwaltungsrats sowie der Mitglieder des Vergütungsausschusses durch die Generalversammlung, die Möglichkeit für unsere Aktionäre, ihre Weisungen für die Stimmrechtsausübung durch den unabhängigen Stimmrechtsvertreter auf elektronischem Weg zu erteilen, sowie die Abschaffung der Organ- und Depotvertretung. Zudem werden wir an der Generalversammlung 2014 auch eine konsultative sogenannte „Say-on-Pay“-Abstimmung durchführen.

Die Bedeutung unseres Aktionärsengagements

Ich bin fest überzeugt, dass unser Engagement mit den Aktionären ein wesentlicher Bestandteil für den langfristigen Erfolg von Novartis ist. Dabei sind uns Vertrauen und Respekt wichtig. Dies erlaubt es, in einem konstruktiven und offenen Dialog die jeweiligen Ansichten und Positionen auszutauschen und damit gegenseitiges Verständnis zu schaffen. Zu diesem Zweck organisieren wir regelmässige Treffen unserer Corporate Governance Experten mit ihren jeweiligen Kollegen unserer Aktionäre. Zudem habe ich mich im vergangenen Jahr auch persönlich mit zahlreichen unserer Aktionäre getroffen. Diesen persönlichen Dialog möchte ich auch in Zukunft weiter pflegen.



Dr. Jörg Reinhardt
Präsident des Verwaltungsrats

ÜBERSICHT ÜBER UNSER CORPORATE GOVERNANCE SYSTEM

VERANTWORTLICHE ORGANE (PER 1. JANUAR 2014)



FÜHRUNGSSTRUKTUR

Unabhängiger, nicht exekutiver Verwaltungsratspräsident und separater CEO

DER VERWALTUNGSRAT

STRUKTUR (PER 1. JANUAR 2014)

Unabhängigkeit: Alle Verwaltungsratsmitglieder sind unabhängig.
Verwaltungsratsausschüsse: Der Verwaltungsrat hat bestimmte Aufgaben aus seinem Verantwortungsbereich an die folgenden fünf Ausschüsse des Verwaltungsrats delegiert:

- Audit and Compliance Committee
- Compensation Committee
- Governance, Nomination and Corporate Responsibilities Committee
- Research & Development Committee
- Risk Committee

ZUSAMMENSETZUNG

Der Verwaltungsrat von Novartis zeichnet sich durch Diversität in Bezug auf Ausbildung, Erfahrung, geografische Herkunft und interpersonelle Fähigkeiten seiner Mitglieder aus. Die Lebensläufe der Verwaltungsratsmitglieder (Seiten 95 bis 99) geben über die besonderen Qualifikationen der einzelnen Mitglieder Auskunft.

PROZESSE

Die Prozesse des Verwaltungsrats sind ein kritischer Erfolgsfaktor für dessen Effizienz. Der Verwaltungsrat hat für alle Prozesse „Best Practices“ implementiert. Wichtige Elemente in dieser Hinsicht sind unter anderem die Traktandenliste für die Verwaltungsratssitzungen (gewährleistet, dass sich der Verwaltungsrat mit allen wesentlichen Fragen befasst), die dem Verwaltungsrat übermittelten Informationen (stellen sicher, dass der Verwaltungsrat von der Geschäftsleitung ausreichende Informationen erhält, um seine Aufsichtsfunktion wahrnehmen und die Entscheidungen treffen zu können, die in seinen Aufgabenbereich fallen) und das Verhalten der Verwaltungsräte (sorgt für einen effizienten und ausgewogenen Entscheidungsprozess).

RECHTE DER AKTIONÄRE

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

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

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

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

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

UNSERE CORPORATE GOVERNANCE

GESETZE UND REGELWERKE

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

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

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

Gegenüber der NYSE ist Novartis verpflichtet, substantielle Unterschiede ihrer Corporate Governance gegenüber jener von an der NYSE kotierter US-amerikanischer Gesellschaften zu beschreiben. Es sind dies die folgenden Abweichungen:

- Die Aktionäre von Novartis erhalten keine schriftlichen Berichte der Verwaltungsratsausschüsse.
- Die externe Revisionsstelle wird nicht vom Audit and Compliance Committee bestellt, sondern von der Generalversammlung.
- Die Aktionäre von Novartis dürfen zwar nicht über alle aktienbasierten Vergütungspläne abstimmen; sie haben aber das Recht, nicht bindend über das Vergütungssystem von Novartis abzustimmen. Diese Abstimmung wird vor jeder erheblichen Änderung des Vergütungssystems durchgeführt, mindestens aber an jeder dritten Generalversammlung.
- Zur Überwachung der Geschäftsrisiken hat der Verwaltungsrat ein separates Risk Committee eingesetzt, anstatt diese Verantwortung an das Audit and Compliance Committee zu delegieren.
- Der Gesamtverwaltungsrat ist dafür verantwortlich, die Leistungsbeurteilung des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung zu überwachen.
- Der Gesamtverwaltungsrat ist zudem dafür verantwortlich, die für die Vergütung des CEO relevanten Ziele festzulegen und die Leistung des CEO zu beurteilen.

SWISS CODE OF BEST PRACTICE FOR CORPORATE GOVERNANCE

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

CORPORATE GOVERNANCE STANDARDS VON NOVARTIS

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

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

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

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

UNSERE AKTIONÄRE

AKTIEN

AKTIENKAPITAL DER NOVARTIS AG

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

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

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

AKTIENRÜCKKAUFPROGRAMME

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

men werde, um eine Verwässerung für die bestehenden Novartis Aktionäre im Zusammenhang mit der vorgeschlagenen Fusion von Alcon, Inc. mit Novartis zu minimieren. 2011 wurden 39 430 000 Aktien zu einem durchschnittlichen Kurs von CHF 52,81 pro Aktie zurückgekauft und vernichtet. Im Jahr 2012 wurden keine Aktien zurückgekauft. Am 22. November 2013 gab Novartis bekannt, dass das Unternehmen über die zweite Handelslinie und einen Zeitraum von zwei Jahren Aktien im Wert von bis zu USD 5 Milliarden zurückkaufen werde. Bis Ende 2013 wurden im Rahmen des Aktienrückkaufprogramms 2 160 000 Aktien zu einem durchschnittlichen Kurs von CHF 70,58 pro Aktie zurückgekauft.

ÄNDERUNG DES AKTIENKAPITALS

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

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

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

KAPITALVERÄNDERUNGEN

Jahr	Anzahl Aktien			Änderung in CHF
	per 1. Januar	Änderung in Aktien	per 31. Dezember	
2011	2 637 623 000	108 000 000	2 745 623 000	54 000 000
2012	2 745 623 000	- 39 430 000	2 706 193 000	- 19 715 000
2013	2 706 193 000		2 706 193 000	

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

WANDEL- UND OPTIONSRECHTE

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

AKTIENBETEILIGUNGEN

BEDEUTENDE AKTIONÄRE

Gemäss Aktienregister hielten per 31. Dezember 2013 folgende registrierte Aktionäre (einschliesslich Nominees und der Depotstelle für ADS) eine stimmberechtigte Beteiligung von mehr als 2% des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals von Novartis:¹

- Aktionäre: Novartis Mitarbeiterbeteiligungsstiftung, mit Sitz in Basel, Schweiz, 3,0%; sowie Emasan AG, mit Sitz in Basel, Schweiz, 3,3%;
- Nominees: JPMorgan Chase Bank, New York, 11,1%; Nortrust Nominees, London, 3,2%; sowie The Bank of New York Mellon, New York, 4,6%, gehalten durch ihre Nominees Mellon Bank, Everett (2,8%) und The Bank of New York Mellon, Brüssel, (1,8%); und
- Depotstelle für ADS: JPMorgan Chase Bank, New York, 11,7%.

¹ Ausgenommen sind 4,9% des Aktienkapitals, die von der Novartis AG und ihren Tochtergesellschaften (ohne Stiftungen) als eigene Aktien gehalten werden.

Gemäss einer bei der Novartis AG eingereichten Offenlegungsmeldung hielt Norges Bank (Central Bank of Norway), Oslo, Norwegen, per 31. Dezember 2013 einen Anteil von 2,03% am Aktienkapital der Novartis AG.

Gemäss bei der Novartis AG und der SIX Swiss Exchange eingereichten Offenlegungsmeldungen hielt per 31. Dezember 2013 jeder der nachfolgenden Aktionäre zwischen 3% und 5% des Aktienkapitals der Novartis AG:

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

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

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

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

KREUZBETEILIGUNGEN

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

VERTEILUNG DER AKTIEN VON NOVARTIS

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

Am 31. Dezember 2013 hatte Novartis ungefähr 155 000 im Aktienregister eingetragene Aktionäre.

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

ANZAHL GEHALTENER AKTIEN

Per 31. Dezember 2013	Anzahl registrierter Aktionäre	Anteil am registrierten Aktienkapital in %
1–100	19 786	0,05
101–1 000	92 735	1,51
1 001–10 000	38 401	4,00
10 001–100 000	3 600	3,48
100 001–1 000 000	480	5,36
1 000 001–5 000 000	72	5,97
5 000 001 oder mehr ¹	32	52,18
Total registrierte Aktionäre/Aktien	155 106	72,55
Nicht registrierte Aktien		27,45
Total		100,00

¹ Einschliesslich der oben aufgeführten bedeutenden registrierten Aktionäre

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

IM AKTIENREGISTER EINGETRAGENE AKTIONÄRE NACH ART

Per 31. Dezember 2013	Aktionäre in %	Aktien in %
Natürliche Personen	96,04	11,93
Juristische Personen	3,87	37,18
Nominees, Treuhänder und Depotstelle für ADS	0,09	50,89
Total	100,00	100,00

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

IM AKTIENREGISTER EINGETRAGENE AKTIONÄRE NACH LÄNDERN

Per 31. Dezember 2013	Aktionäre in %	Aktien in %
Frankreich	2,65	0,93
Deutschland	4,69	3,66
Schweiz ¹	89,29	40,80
Grossbritannien	0,48	3,04
USA	0,27	47,35
Andere Länder	2,62	4,22
Total	100,00	100,00

¹Ausgenommen sind 4,9% des Aktienkapitals, die von der Novartis AG und ihren Tochtergesellschaften (ohne Stiftungen) als eigene Aktien gehalten werden.

RECHTE DER AKTIONÄRE

STIMMRECHT („EINE AKTIE, EINE STIMME“)

Jede mit Stimmrecht im Aktienbuch eingetragene Aktie von Novartis gewährt eine Stimme an der Generalversammlung. An einer Generalversammlung sind Aktien nur dann stimmberechtigt, wenn sie bis spätestens am dritten Geschäftstag vor der Generalversammlung („X-3 Geschäftstage“) im Aktienbuch von Novartis eingetragen wurden.

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

BESCHLÜSSE UND WAHLEN AN DER GENERALVERSAMMLUNG

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

- die Änderung des Gesellschaftszwecks der Novartis AG,
- die Einführung von Stimmrechtsaktien,

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

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

WEITERE AKTIONÄRSRECHTE

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

Aktionäre haben das Recht, eine Dividende zu erhalten und abzustimmen. Ausserdem besitzen sie die weiteren Aktionärsrechte gemäss schweizerischem Recht. Aktionäre können das mit ihren Aktien verbundene Stimmrecht selbst ausüben oder einen anderen Aktionär, den vom Unternehmen ernannten Stimmrechtsvertreter, den unabhängigen Stimmrechtsvertreter oder einen Depotstimmrechtsvertreter zu ihrem Vertreter ernennen. Auf die Generalversammlung 2014 hin werden der vom Unternehmen ernannte Stimmrechtsvertreter und der Depotstimmrechtsvertreter abgeschafft. Aktionäre, die das mit ihren Aktien verbundene Stimmrecht nicht selbst ausüben wollen, können entweder einen anderen Aktionär oder den unabhängigen Stimmrechtsvertreter zu ihrem Vertreter ernennen. Das Stimmrecht und andere mit einer Namenaktie zusammenhängende Rechte können nur von einem Aktionär, Nutzniesser oder Nominee, der mit Stimmrecht im Aktienbuch von Novartis eingetragen ist, ausgeübt werden.

REGISTRIERUNG ALS AKTIONÄR

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

Gemäss den Statuten wird kein Aktionär für mehr als 2% des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals mit Stimmrecht im Aktienbuch eingetragen. Der Verwaltungsrat kann auf Antrag hin Ausnahmen gewähren. Bei der Prüfung von Ausnahmeanträgen wird in Besonderen in Erwägung gezogen, ob der Aktionär den Verwaltungsrat bei der Schaffung nachhaltigen Werts unterstützt und einen langfristigen Anlagehorizont hat. 2013 wurden keine Ausnahmen beantragt. Ausnahmen sind den unter „Unsere Aktionäre – Aktienbeteiligungen“ aufgeführten bedeutenden registrierten Aktionären sowie Norges Bank (Central Bank of Norway), Oslo, gewährt worden.

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

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

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

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

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

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

KEINE HANDELSBESCHRÄNKUNG

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

KONTROLLWECHSEL

KEIN „OPTING-UP“, KEIN „OPTING-OUT“

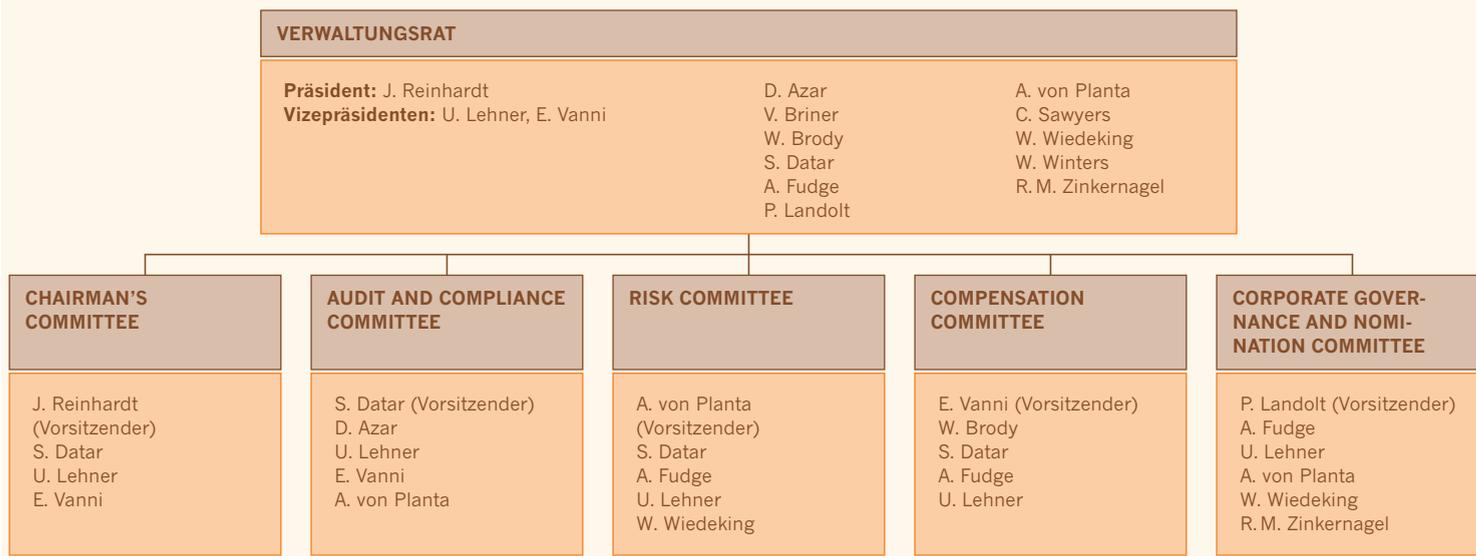
Gemäss Bundesgesetz über die Börsen und den Effektenhandel (Börsengesetz) muss, wer direkt oder indirekt oder gemeinsam mit Dritten mehr als 33 1/3% der Stimmrechte einer Gesellschaft erwirbt – unabhängig davon, ob diese Rechte ausübbar sind –, ein Angebot für sämtliche kotierten Beteiligungspapiere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

KONTROLLWECHSELKLAUSELN

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

UNSER VERWALTUNGSRAT

ZUSAMMENSETZUNG DES VERWALTUNGSRATS UND SEINER AUSSCHÜSSE (PER 31. DEZEMBER 2013)



Per 1. Januar 2014 wurde das Chairman's Committee aufgelöst und ein neues Research & Development Committee eingesetzt. Zudem wurde das Mandat des Corporate Governance and Nomination Committee (umbenannt in „Governance, Nomination and Corporate Res-

ponsibilities Committee“) auf den Bereich Corporate Responsibility erweitert. Die Mitgliedschaft in den Verwaltungsratsausschüssen wird vom Verwaltungsrat per 25. Februar 2014 bestimmt werden.

DER VERWALTUNGSRAT UND SEINE AUSSCHESSE (PER 1. JANUAR 2014)



WAHL UND AMTSZEIT

Alle Verwaltungsratsmitglieder werden einzeln gewählt.

Verwaltungsratsmitglieder werden von den Aktionären an Generalversammlungen für eine Amtszeit von maximal drei Jahren gewählt. Ab 2014 werden die Mitglieder des Verwaltungsrats jährlich wieder gewählt. Unter schweizerischem Recht kann die Generalversammlung die Verwaltungsratsmitglieder ungeachtet ihrer Amtszeiten jederzeit abwählen.

Die durchschnittliche Amtszeit der Verwaltungsratsmitglieder beträgt sieben Jahre, das Durchschnittsalter ist 61 Jahre. Verwal-

tungsratsmitglieder müssen bei Erreichen des 70. Lebensjahrs (Alterslimite) ihr Mandat niederlegen. Die Aktionäre können bei Vorliegen von besonderen Umständen von dieser Regel Ausnahmen gewähren und Verwaltungsratsmitglieder über die Alterslimite hinaus für zusätzliche Amtszeiten wiederwählen. Für die Verwaltungsratsmitglieder von Novartis gibt es keine zwingende Beschränkung der Anzahl Amtszeiten. Damit soll verhindert werden, dass wertvolle Erfahrung und Wissen betreffend Novartis, die sich langjährige Verwaltungsratsmitglieder angeeignet haben, verloren geht.

Vorname, Familienname	Nationalität	Jahrgang	Erstmalige Wahl an GV	Letztmalige Wahl an GV	Ablauf der Amtszeit ¹
Dr. Jörg Reinhardt	D	1956	2013	2013	2014
Prof. Dr. Ulrich Lehner	D	1946	2002	2011	2014
Dr. Enrico Vanni	CH	1951	2011	2011	2014
Dr. Dimitri Azar	USA	1959	2012	2012	2014
Dr. Verena A. Briner	CH	1951	2013	2013	2014
Prof. Dr. William Brody	USA	1944	2009	2012	2014
Prof. Dr. Srikant Datar	USA	1953	2003	2012	2014
Ann Fudge	USA	1951	2008	2011	2014
Dr. h.c. Pierre Landolt	CH	1947	1996	2011	2014
Dr. Andreas von Planta	CH	1955	2006	2012	2014
Dr. Charles L. Sawyers	USA	1959	2013	2013	2014
Dr.-Ing. Wendelin Wiedeking	D	1952	2003	2012	2014
William T. Winters	Grossbritannien/USA	1961	2013	2013	2014
Prof. Dr. Rolf M. Zinkernagel	CH	1944	1999	2012	2014

¹ Gesetzlich vorgeschriebene zwingende Wiederwahl aufgrund der gemäss revidiertem schweizerischem Gesellschaftsrecht eingeführten jährlichen Wiederwahl von Verwaltungsräten

QUALIFIKATIONEN DER VERWALTUNGSRATSMITGLIEDER

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

Die Lebensläufe der Verwaltungsratsmitglieder (Seiten 95 bis 97) geben über die besonderen Qualifikationen Auskunft, die den

Verwaltungsrat von der Eignung eines Verwaltungsratsmitglieds für den Verwaltungsrat überzeugt haben. Sie verdeutlichen zudem, wie vielfältig der Verwaltungsrat in puncto Herkunft, Qualifikationen, Interessen und Fähigkeiten besetzt ist.

DIVERSITÄT IM VERWALTUNGSRAT

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

AUFGABE DES VERWALTUNGSRATS UND SEINER AUSSCHÜSSE

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

Bis Ende 2013 delegierte der Verwaltungsrat bestimmte Aufgaben aus seinem Verantwortungsbereich an die folgenden fünf Ausschüsse des Verwaltungsrats: Chairman's Committee, Compensation Committee, Audit and Compliance Committee, Corporate Govern-

nance and Nomination Committee und Risk Committee (Aufgaben, die mit Begriffen wie „überwachen“ oder „prüfen“ umschrieben werden, bedürfen der endgültigen Genehmigung durch den Verwaltungsrat). Per 1. Januar 2014 wurde das Chairman's Committee aufgelöst und ein neues Research & Development Committee eingesetzt. Zudem wurde das Mandat des Corporate Governance and Nomination Committee auf den Bereich Corporate Responsibility erweitert. Die Mitgliedschaft in den Verwaltungsratsausschüssen wird vom Verwaltungsrat per 25. Februar 2014 bestimmt werden.

Verantwortlichkeiten	Mitglieder	Anzahl Sitzungen im Jahr 2013/ ungefähre durchschnittliche Sitzungsdauer in Stunden Teilnahme	Webadresse
VERWALTUNGSRAT		12/6,30	
Die wesentlichen Aufgaben des Verwaltungsrats umfassen:	Jörg Reinhardt ¹	4	Statuten der Novartis AG
– Festlegen der strategischen Ausrichtung des Konzerns;	Ulrich Lehner	12	
– Festlegen der Organisation und der Corporate Governance;	Enrico Vanni	12	Organisationsreglement sowie
– Ernennung, Überwachung und Abberufung wichtiger Führungskräfte und Planung ihrer Nachfolge;	Dimitri Azar	11	Satzungen des Verwaltungsrats,
– Festlegen und Überwachen der Finanzplanung, des Rechnungswesens, des Reportings und des Controllings;	Verena A. Briner ²	8	seiner Ausschüsse
– Genehmigung des Jahresberichts und der Konzernrechnung;	William Brody	12	und der Geschäftsleitung
– Genehmigung wesentlicher Transaktionen und Investitionen.	Srikant Datar	12	der Novartis AG
	Ann Fudge	10	
	Pierre Landolt	11	http://www.novartis.com/corporate-governance
	Andreas von Planta	12	
	Charles L. Sawyers ²	6	
	Wendelin Wiedeking	8	
	William T. Winters ²	9	
	Rolf M. Zinkernagel	9	
CHAIRMAN'S COMMITTEE		7/1,45	
Die wesentlichen Aufgaben des Chairman's Committee umfassen:	Jörg Reinhardt ¹	2	Satzung des
– Behandlung von Angelegenheiten, bevor der Verwaltungsrat eine Entscheidung fällt;	Ulrich Lehner	6	Chairman's Committee
– Empfehlung der Ernennung wichtiger Führungskräfte zuhanden des Verwaltungsrats;	Srikant Datar	6	
– Behandlung von Angelegenheiten, die den Verwaltungsrat betreffen und sich zwischen den Sitzungen des Verwaltungsrats ereignen, einschliesslich des Ergreifens nötiger vorläufiger Massnahmen;	Enrico Vanni ²	6	http://www.novartis.com/corporate-governance
– Genehmigung von Geschäften, wie vom Verwaltungsrat delegiert.			
AUDIT AND COMPLIANCE COMMITTEE		6/2,30	
Die wesentlichen Aufgaben des Audit and Compliance Committee umfassen:	Srikant Datar ^{3,4}	6	Satzung des Audit and
– Überwachung der internen Revision;	Dimitri Azar ²	4	Compliance Committee
– Beaufsichtigung der externen Revisionsstelle sowie Auswahl der externen Revisionsstelle zwecks Wahlempfehlung zuhanden der Generalversammlung;	Ulrich Lehner ⁴	5	
– Überwachung der Einhaltung von internen und externen Richtlinien und Gesetzen betreffend die Rechnungslegung und Finanzkontrollen;	Enrico Vanni	6	http://www.novartis.com/corporate-governance
– Genehmigung der Quartalsabschlüsse und deren Veröffentlichung;	Andreas von Planta	6	
– Überwachung der internen Kontroll- und Compliance-Prozesse;			
– Überwachung der Einhaltung von Gesetzen sowie externen und internen Richtlinien („Compliance“).			
Das Audit and Compliance Committee ist berechtigt, externe Experten und andere Berater beizuziehen.			
¹ Vorsitz, seit August 2013			
² Seit Februar 2013			
³ Vorsitz			
⁴ „Finanzexperte des Audit Committee“ gemäss den Kriterien der US Securities and Exchange Commission (SEC)			

Verantwortlichkeiten	Mitglieder	Anzahl Sitzungen im Jahr 2013/ ungefähre durchschnittliche Sitzungsdauer in Stunden Teilnahme	Webadresse
RISK COMMITTEE			
Die wesentlichen Aufgaben des Risk Committee umfassen:	Andreas von Planta ¹	4	Satzung des Risk Committee http://www.novartis.com/ corporate-governance
– Sicherstellen, dass Novartis über angemessene und effektive Risikomanagementsysteme und -prozesse verfügt;	Srikant Datar	4	
– Sicherstellung einer risikogerechten Entscheidungsfindung, ohne dass angemessene Risikobereitschaft oder Innovation beeinträchtigt werden;	Ann Fudge	4	
– Genehmigung von Richtlinien, Grundsätzen und Prozessen;	Ulrich Lehner	4	
– Gemeinsame Prüfung – mit der Geschäftsleitung, der internen Revision und der unabhängigen Revisionsstelle – der Identifizierung, Priorisierung und Steuerung der Risiken, Zuständigkeiten und Rollen aller Funktionen, die im Risikomanagement involviert sind, sowie des Risikoportfolios und der entsprechenden Risikomanagement-Massnahmen, die das Management getroffen hat.	Wendelin Wiedeking	4	
Das Risk Committee ist berechtigt, externe Experten und andere Berater beizuziehen.			
COMPENSATION COMMITTEE			
Die wesentlichen Aufgaben des Compensation Committee umfassen:	Enrico Vanni ¹	6	Satzung des Compensation Committee http://www.novartis.com/ corporate-governance
– Ausarbeitung und Überprüfung von Vergütungsrichtlinien und -programmen zuhanden des Verwaltungsrats;	William Brody	6	
– Empfehlung an den Verwaltungsrat betreffend dessen Vergütung;	Srikant Datar	5	
– Genehmigung der Anstellungsbedingungen wichtiger Führungskräfte;	Ann Fudge ²	4	
– Festlegen der variablen Vergütung für den CEO, die Mitglieder der Geschäftsleitung und andere wichtige Führungskräfte für das vergangene Jahr;	Ulrich Lehner	6	
– Festlegen der Basisvergütung und der Zielvergütung des CEO, der Mitglieder der Geschäftsleitung und anderer wichtiger Führungskräfte für das kommende Jahr.			
Das Compensation Committee ist berechtigt, externe Experten und andere Berater beizuziehen.			
CORPORATE GOVERNANCE AND NOMINATION COMMITTEE			
Die wesentlichen Aufgaben des Corporate Governance and Nomination Committee umfassen:	Pierre Landolt ¹	4	Satzung des Corporate Governance and Nomination Committee http://www.novartis.com/ corporate-governance
– Ausarbeitung und Überprüfung von Corporate Governance Prinzipien zuhanden des Verwaltungsrats;	Ann Fudge	4	
– Regelmässige Überprüfung der Statuten im Hinblick auf den Schutz von Aktionärsrechten;	Ulrich Lehner	3	
– Regelmässige Überprüfung der Zusammensetzung und Grösse des Verwaltungsrats und seiner Ausschüsse;	Andreas von Planta	3	
– Jährliche Überprüfung des Unabhängigkeitsstatus der Verwaltungsratsmitglieder;	Wendelin Wiedeking	3	
– Überprüfung von Verwaltungsratsmitgliedschaften und Vereinbarungen der Verwaltungsratsmitglieder auf mögliche Interessenkonflikte und Umgang mit Interessenkonflikten;	Rolf M. Zinkernagel	4	
– Suche von neuen Mitgliedern des Verwaltungsrats;			
– Beurteilung von Verwaltungsratsmitgliedern und Empfehlung an den Verwaltungsrat betreffend dessen Vorschlag an die Generalversammlung zu deren Wiederwahl;			
– Ausarbeitung und Überprüfung der Nachfolgeplanung für den CEO;			
– Ausarbeitung und Überprüfung der Ausbildungsprogramme für neue Verwaltungsräte und der laufenden Weiterbildung bestehender Verwaltungsräte.			
Das Corporate Governance and Nomination Committee ist berechtigt, externe Experten und andere Berater beizuziehen.			
¹ Vorsitz			
² Seit Februar 2013			

ARBEITSWEISE DES VERWALTUNGSRATS

Entscheidungen werden vom Verwaltungsrat von Novartis getroffen, der durch seine fünf Ausschüsse unterstützt wird. Jeder Verwaltungsratsausschuss hat eine schriftliche Satzung, die Aufgaben und Zuständigkeiten festlegt, sowie einen durch den Verwaltungsrat bestimmten Vorsitzenden.

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

PRÄSIDENT DES VERWALTUNGSRATS

Dr. Jörg Reinhardt hat sein Amt als unabhängiger und nicht exekutiver Präsident des Verwaltungsrats am 1. August 2013 angetreten. Er war der Wunschkandidat des Verwaltungsrats für dieses Amt. Er hat einerseits Industrieerfahrung und kennt Novartis, andererseits ist er in formeller und materieller Hinsicht von Novartis unabhängig. In seiner Rolle als unabhängiger und nicht exekutiver Präsident des Verwaltungsrats nimmt Dr. Reinhardt folgende Aufgaben wahr:

- er führt den Verwaltungsrat;
- er unterstützt und berät den Chief Executive Officer;
- er stellt Nachfolgepläne auf Ebene des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung sicher;
- er sorgt dafür, dass der Verwaltungsrat und seine Ausschüsse effektiv arbeiten;
- er bestimmt die Agenda des Verwaltungsrats und sorgt dafür, dass in den Sitzungen des Verwaltungsrats eine effektive und lösungsorientierte Debatte stattfindet;
- er stellt mit Unterstützung des Corporate Governance and Nomination Committee sicher, dass alle Ausschüsse des Verwaltungsrats korrekt bestellt und zusammengesetzt sind und gut geführt werden;
- er sorgt für eine jährliche Leistungsbeurteilung des Verwaltungsrats;
- er stellt eine Einführung neuer Verwaltungsräte und eine kontinuierliche Weiterbildung aller Verwaltungsräte sicher;
- er sorgt für eine effektive Kommunikation mit den Aktionären von Novartis; und
- er ist für eine effektive Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen den Mitgliedern des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung besorgt.

SITZUNGEN DES VERWALTUNGSRATS

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

2013 fanden zwölf Sitzungen des Verwaltungsrats statt. Angesichts der Tatsache, dass ab dem 1. Februar 2013 alle Verwaltungsratsmitglieder unabhängig waren, fanden nach dem 1. Februar 2013 keine Sitzungen der unabhängigen Verwaltungsratsmitglieder mehr statt.

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

In den separaten Sitzungen des Verwaltungsrats unter Ausschluss der Mitglieder der Geschäftsleitung wurden unter anderem folgende Geschäfte behandelt: Leistungsbeurteilung der Mitglieder der Geschäftsleitung und weiterer Topmanager (Januar-Sitzung), Nachfolgeplanung für den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung (August-Sitzung) sowie Leistungsbeurteilung des Verwaltungsrats (Januar-Sitzung).

DR. DANIEL VASELLA

Dr. Daniel Vasella, der ehemalige Präsident des Verwaltungsrats von Novartis, wurde in Anerkennung seiner hervorragenden Leistungen für Novartis zum Ehrenpräsidenten ernannt. Dies ist ein Ehrenamt. Dr. Vasella nimmt nicht an den Sitzungen des Verwaltungsrats teil. Er wird für diese Rolle nicht entschädigt und erhält dafür nur eine angemessene administrative Unterstützung und Personenschutz im üblichen Rahmen.

Dr. Vasella wird zudem, basierend auf einen bis Ende 2016 laufenden Beratungsvertrag, auf Verlangen und nach dem Ermessen von Novartis für Novartis beratend tätig werden. Er wird sein Wissen und seine langjährige Erfahrung insbesondere als Coach von angehenden Führungskräften von Novartis zur Verfügung stellen. Dr. Vasella wird keinen Einfluss auf den Verwaltungsrat oder die Geschäftsleitung von Novartis ausüben.

UNABHÄNGIGKEIT DER VERWALTUNGSRÄTE

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

- Gemäss den Unabhängigkeitsregeln von Novartis müssen die Mehrheit der Verwaltungsräte und alle Mitglieder des Audit and Compliance Committee, des Compensation Committee und des Corporate Governance and Nomination Committee unabhängig sein. Diese verlangen unter anderem, dass (i) ein Verwaltungsrat pro Jahr keine Vergütung von mehr als USD 120 000 von Novartis erhält (ausser für seine Arbeit als Verwaltungsrat), (ii) ein Verwaltungsrat während der letzten drei Jahre nicht ein Mitarbeiter von Novartis gewesen sein darf, (iii) ein Familienmitglied eines Verwaltungsrats während der letzten drei Jahre nicht ein leitender Mitarbeiter von Novartis gewesen sein darf, (iv) weder ein Verwaltungsrat noch ein Familienmitglied eines Verwaltungsrats ein Mitarbeiter der Revisionsstelle von Novartis sein darf, (v) weder ein Verwaltungsrat noch ein Familienmitglied eines Verwaltungsrats ein Mitarbeiter oder ein 10%-Aktionär eines Unternehmens sein darf, das Zahlungen an Novartis geleistet oder von Novartis erhalten hat, welche die jährliche Summe von USD 1 Million oder 2% des Bruttoumsatzes dieses Unternehmens übersteigen, wobei die grössere dieser beiden Zahlen massgeblich ist.
- Die Verwaltungsräte sind zudem an die „Novartis Conflict of Interest Policy“ (Richtlinie betreffend Interessenkonflikte) gebunden, die sicherstellt, dass potenzielle persönliche Interessen eines Verwaltungsratsmitglieds keinen Einfluss auf die Entscheidungsfindung des Gesamtverwaltungsrats haben können.
- 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 – und nicht nur die expliziten formellen Unabhängigkeitskriterien. So wird unter anderem geprüft, ob ein Verwaltungsratsmitglied sowohl in formeller wie auch materieller Hinsicht wirklich unabhängig von den Mitgliedern der Geschäftsleitung und von seinen/ihren gegenwärtigen oder früheren Verwaltungsratskollegen ist.
- An seiner Sitzung vom 13. Dezember 2013 kam der Verwaltungsrat zum Schluss, dass alle seine Mitglieder unabhängig sind. Prof. Dr. med. Rolf M. Zinkernagel wurde vom Verwaltungsrat in das Scientific Advisory Board des Novartis Institute for Tropical Diseases (NITD) sowie in den Verwaltungsrat des Genomics Institute der Novartis Research Foundation (GNF) delegiert. Ebenfalls in den

Verwaltungsrat des GNF delegiert wurde Prof. Dr. William Brody. Der Verwaltungsrat ist der Ansicht, dass diese Tätigkeiten Aufsichts- und nicht Beratungscharakter haben und daher weder die Unabhängigkeit von Prof. Zinkernagel noch diejenige von Prof. Brody beeinträchtigen.

BEZIEHUNG DER NICHT EXEKUTIVEN MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS ZU NOVARTIS

In den drei Geschäftsjahren vor und einschliesslich 2013 ist oder war kein anderes Verwaltungsratsmitglied gleichzeitig auch Mitglied der Geschäftsleitung der Novartis AG oder einer anderen Novartis Konzerngesellschaft.

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

LEISTUNGSBEURTEILUNG DES VERWALTUNGSRATS

PROZESS

Der Verwaltungsrat führt jährlich eine Leistungsbeurteilung seiner Arbeit durch. Dazu beurteilt jeder Verwaltungsrat einzeln mittels eines entsprechenden Fragebogens die Arbeitsweise und Leistung des Gesamtverwaltungsrats und jedes Verwaltungsratsausschusses, in dem er Mitglied ist. Diese Fragebögen bilden dann die Basis für eine detaillierte Beurteilung der Arbeit des Verwaltungsrats. Der Präsident des Verwaltungsrats führt zu diesem Zweck Einzelgespräche mit jedem Mitglied des Verwaltungsrats durch. Danach werden die Ergebnisse im Verwaltungsrat und in jedem Verwaltungsratsausschuss besprochen. Kritik- und Verbesserungspunkte werden schriftlich festgehalten und Massnahmen zur Verbesserung beschlossen.

Die Leistungsbeurteilung beinhaltet eine Beurteilung der Fähigkeit und Bereitschaft jedes Verwaltungsrats, genügend Zeit und Aufwand für die Verpflichtungen als Verwaltungsrat und Mitglied in Ausschüssen des Verwaltungsrats aufzubringen.

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

Die Resultate der Leistungsbeurteilung für das Jahr 2013 wurden an einer Sitzung des Verwaltungsrats im Januar 2014 besprochen. Es wurde festgestellt, dass der Verwaltungsrat und seine Ausschüsse effektiv arbeiten. In einigen Bereichen konnten Verbesserungen erzielt werden. So wurden zum Beispiel die Aktionärsbeziehungen ausgebaut und vertieft. In gewissen anderen Bereichen könnten weitere Verbesserungen erreicht werden, unter anderem in der Diversität des Verwaltungsrats in Bezug auf Herkunft und Geschlechterverteilung.

INHALT

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

INFORMATIONS- UND KONTROLLSYSTEME DES VERWALTUNGSRATS GEGENÜBER DER GESCHÄFTSLEITUNG

INFORMATIONEN ZUR GESCHÄFTSLEITUNG

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

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

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

VERWALTUNGSRATSAUSSCHÜSSE

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

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

Im Auftrag des Verwaltungsrats überwacht das Audit and Compliance Committee den Prozess der Finanzberichterstattung. Vor der Publikation jedes Quartals- und Jahresabschlusses prüft der Offenlegungsausschuss (Disclosure Review Committee) die Richtigkeit und Vollständigkeit der zu veröffentlichen Informationen. Der Ausschuss wird vom Finanzchef geleitet. Zu den Mitgliedern gehören der Chief Executive Officer, der Group General Counsel, die Divisionsleiter, die Finanzleiter der Divisionen sowie die Leiter der folgenden Konzernfunktionen: Treasury, Tax, Financial Reporting and Accounting, Internal Audit sowie Investor Relations. Die Entscheidungen des Offenlegungsausschusses werden vom Audit and Compliance Committee vor Veröffentlichung des Quartals- und Jahresabschlusses überprüft.

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

MANAGEMENTINFORMATIONSSYSTEM VON NOVARTIS

Novartis erstellt jeden Monat eine umfassende Konzernrechnung für den gesamten Konzern und seine Divisionen. Diese ist in der Regel innerhalb von zehn Tagen nach Monatsende verfügbar und umfasst die folgenden Elemente:

- konsolidierte Erfolgsrechnung des jeweiligen Monats, des jeweiligen Quartals und seit Jahresbeginn in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS) ebenso wie bereinigte Quartals- und Jahreszahlen zur Ermittlung der „Core

Results“ gemäss der von Novartis verwendeten Definition; die IFRS- und die Kernzahlen („Core Figures“) werden mit dem Vorjahreszeitraum und dem Budget verglichen (sowohl in USD als auch zu konstanten Wechselkursen);

- konsolidierte Bilanz in USD in Übereinstimmung mit IFRS auf der Grundlage der Daten zum Monatsende;
- konsolidierter Geldfluss in USD in Übereinstimmung mit IFRS auf der Grundlage der Daten des jeweiligen Monats, des jeweiligen Quartals und seit Jahresbeginn; und
- zusätzliche Daten auf Monats- und Quartalsbasis sowie seit Jahresbeginn, wie Free Cashflow, Brutto- und Nettoliquidität, Personalbestand und -aufwand, Umlaufvermögen, Gewinn pro Aktie und ökonomische Wertsteigerung (Novartis Economic Value Added, NVA) gemäss der von Novartis verwendeten Definition und gegebenenfalls auf USD-Basis.

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

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

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

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

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

INTERNE REVISION

Die Funktion der internen Revision („Internal Audit“) führt gemäss dem vom Audit and Compliance Committee erlassenen Revisionsplan Revisionen durch und unterstützt die Geschäftseinheiten bei der Erreichung der Ziele, indem sie eine unabhängige Beurteilung der Wirksamkeit der internen Kontrollprozesse sicherstellt. Die interne Revision erstellt ausserdem Berichte über durchgeführte Revisionen und erstattet dem Audit and Compliance Committee sowie

dem CEO Bericht über tatsächliche oder vermutete Unregelmässigkeiten. Das Audit and Compliance Committee überprüft regelmässig den Umfang der internen Revision, die Revisionspläne sowie die Ergebnisse der internen Revisionen.

RISIKOMANAGEMENT

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

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

KONTAKTE MIT DEN AKTIONÄREN

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

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

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

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

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



Von links nach rechts: Andreas von Planta, Rolf M. Zinkernagel, Charles S. Sawyers, William Brody, Verena A. Briner, Ulrich Lehner, Jörg Reinhardt, Pierre Landolt, Enrico Vanni, Ann Fudge, Srikant Datar, Wendelin Wiedeking, Dimitri Azar, William T. Winters

VERWALTUNGSRAT

MITGLIEDER

Dr. Jörg Reinhardt
Präsident
Deutscher, 57 Jahre

Prof. Dr. Ulrich Lehner
Vizepräsident
Deutscher, 67 Jahre

Dr. Enrico Vanni
Vizepräsident
Schweizer, 62 Jahre

Dr. Dimitri Azar
Amerikaner, 54 Jahre

Prof. Dr. Verena A. Briner
Schweizerin, 62 Jahre

Prof. Dr. William Brody
Amerikaner, 69 Jahre

Prof. Dr. Srikant Datar
Amerikaner, 60 Jahre

Ann Fudge
Amerikanerin, 62 Jahre

Dr. h.c. Pierre Landolt
Schweizer, 66 Jahre

Dr. Andreas von Planta
Schweizer, 58 Jahre

Prof. Dr. Charles L. Sawyers
Amerikaner, 54 Jahre

Dr. Ing. Wendelin Wiedeking
Deutscher, 61 Jahre

William T. Winters
Brite/Amerikaner, 52 Jahre

Prof. Dr. Rolf M. Zinkernagel
Schweizer, 69 Jahre

EHRENPRÄSIDENTEN

Dr. Alex Krauer
Dr. Daniel Vasella

CORPORATE SECRETARY

Dr. Charlotte Pamer-Wieser

Dr. Jörg Reinhardt
Deutscher, 57 Jahre

Funktion bei der Novartis AG Dr. Jörg Reinhardt ist seit August 2013 Präsident des Verwaltungsrats der Novartis AG. Er ist Vorsitzender des Chairman's Committee.

Weitere Tätigkeiten Jörg Reinhardt war zuletzt Vorsitzender des Vorstands der Bayer HealthCare AG und Vorsitzender des Executive Committee von Bayer HealthCare. Von 2008 bis 2010 war er Chief Operating Officer der Novartis Gruppe und von 2006 bis 2008 Leiter der Division Vaccines and Diagnostics. Von 2000 bis 2010 war er zudem Präsident des Stiftungsrats des Genomics Institute der Novartis Forschungsstiftung in den USA, von 2001 bis 2004 Mitglied des Aufsichtsrats der MorphoSys AG, Deutschland, und von 2012 bis 2013 Mitglied des Verwaltungsrats der Lonza Group AG, Schweiz. Derzeit ist er Vorstandsmitglied des Internationalen Pharmaverbands (IFPMA).

Beruflicher Werdegang Jörg Reinhardt studierte Pharmazie und promovierte an der Universität des Saarlandes in Saarbrücken, Deutschland. 1982 stieß er zu Sandoz Pharma AG, wo er in verschiedenen Positionen tätig war, darunter als Head of Development. Nach der Fusion, aus der 1996 Novartis hervorging, war Jörg Reinhardt als Head of Preclinical Development and Project Management für Novartis tätig, bis er 1999 die Position als Head of Pharmaceutical Development übernahm.

Schlüsselkompetenzen/Erfahrung *Führungserfahrung, internationale und Branchenerfahrung* – Ehemaliger Vorstandsvorsitzender eines globalen Gesundheitsunternehmens; ehemaliger Chief Operating Officer der Novartis Gruppe und ehemaliger Präsident der Forschungsinstitution von Novartis; ehemaliges Mitglied des Verwaltungsrats eines führenden Biotechnologieunternehmens; ehemaliges Mitglied des Verwaltungsrats eines globalen Lieferanten der Pharma-, Gesundheits- und Life-Sciences-Industrie; Mitglied des Vorstands eines nicht gewinnorientierten Verbands der Pharmaindustrie.

Prof. Dr. Ulrich Lehner
Deutscher, 67 Jahre

Funktion bei der Novartis AG Ulrich Lehner ist seit 2002 ein unabhängiges, nicht exekutives Mitglied des Verwaltungsrats. Er ist Vizepräsident und Mitglied des Chairman's Committee, des Audit and Compliance Committee, des Risk 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 Mitglied des Gesellschafterausschusses der Henkel AG & Co. KGaA, Vorsitzender des Aufsichtsrats der Deutschen Telekom AG und der ThyssenKrupp AG sowie Mitglied des Aufsichtsrats der E.ON AG und der Porsche Automobil Holding SE, alle in Deutschland. Er ist ausserdem Mitglied des Gesellschafterausschusses der Dr. August Oetker KG und der Krombacher Brauerei, beide in Deutschland.

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

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

Dr. Enrico Vanni
Schweizer, 62 Jahre

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

Weitere Tätigkeiten Seit seinem Rücktritt als Direktor der McKinsey & Company im Jahr 2007 war Enrico Vanni als unabhängiger Berater tätig. Derzeit ist er Verwaltungsratsmitglied von Unternehmen, die in Branchen wie dem Gesundheitsbereich oder dem Private Banking tätig sind. Dazu zählen die nicht börsenkotierten Unternehmen Eclion2, die Denzler & Partners SA und die Banque Privée BCP (Suisse) SA, alle in der Schweiz.

Beruflicher Werdegang Enrico Vanni verfügt über einen Abschluss als Chemieingenieur der EPFL in Lausanne, Schweiz, einen Dokortitel in Chemie der Universität Lausanne, Schweiz, sowie einen Master of Business Administration des INSEAD in Fontainebleau, Frankreich. Er begann seine Karriere als Forschungsingenieur bei der International Business Machines Corp. in Kalifornien und kam 1980 zu McKinsey & Company in Zürich, Schweiz. Von 1988 bis 2004 leitete er das Genfer Büro von McKinsey und war als Berater für Unternehmen aus den Sektoren Pharmazeutika, Konsumgüter und Finanzen tätig. Enrico Vanni leitete die europäische Pharma-Praxis von McKinsey & Company und war vor seinem Rücktritt im Jahr 2007 Mitglied des Partner Review Committee des Unternehmens. Als unabhängiger Berater unterstützt er weiterhin Führungskräfte in Pharma- und Biotech-Unternehmen hinsichtlich entscheidender strategischer Herausforderungen in der Gesundheitsbranche.

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

Dr. Dimitri Azar

Amerikaner, 54 Jahre

Funktion bei der Novartis AG Dimitri Azar wurde im Februar 2012 als unabhängiges, nicht exekutives Mitglied in den Verwaltungsrat gewählt. Er ist Mitglied des Audit and Compliance Committee.

Weitere Tätigkeiten Dimitri Azar ist Dekan des College of Medicine und Professor für Ophthalmologie, Bio-Engineering und Pharmakologie an der University of Illinois in Chicago, USA, wo er zuvor das Department of Ophthalmology and Visual Sciences leitete. Er ist Mitglied des Stiftungsrats der Chicago Ophthalmological Society und der Association of Research in Vision and Ophthalmology. Ferner ist er Mitglied der American Ophthalmological Society und in verschiedenen Positionen in Gremien der American Academy of Ophthalmology tätig.

Beruflicher Werdegang Dimitri Azar begann seine berufliche Laufbahn am American University Medical Center, Beirut, Libanon, und absolvierte seine Fellowship-Zeit und Praxisausbildung an der Massachusetts Eye and Ear Infirmary der Harvard Medical School in den USA. Seine Forschungsarbeiten zur Rolle von Matrix-Metalloproteinasen bei der Heilung von Hornhautverletzungen und der Gefässbildung werden seit 1993 kontinuierlich von den National Institutes of Health finanziert. Dimitri Azar praktizierte am Wilmer Ophthalmological Institute der Johns Hopkins Hospital School of Medicine und kehrte dann als Leiter der Abteilung für Hornhaut- und äussere Augenerkrankungen zur Massachusetts Eye and Ear Infirmary zurück. 2003 wurde er zum Professor für Ophthalmologie an der Harvard Medical School berufen. Er besitzt einen Executive Master of Business Administration von der University of Chicago, Booth School of Business.

Schlüsselkompetenzen/Erfahrung *Führungskompetenz, Erfahrung im Gesundheitswesen und Lehrerfahrung* – Dekan und Professor an führenden medizinischen Hochschulen der USA. *Erfahrung im Bereich Biomedizin* – von US-Bundesämtern finanzierte klinisch-wissenschaftliche Studien und Bewilligung von Forschungsstipendien.

Prof. Dr. Verena A. Briner

Schweizerin, 62 Jahre

Funktion bei der Novartis AG Verena A. Briner ist seit 2013 ein unabhängiges, nicht exekutives Mitglied des Verwaltungsrats.

Weitere Tätigkeiten Verena Briner ist Titularprofessorin für Innere Medizin an der Universität Basel. Ferner leitet sie als Chefärztin die Medizinische Klinik und das Departement Medizin des Luzerner Kantonsspitals, Schweiz. Sie ist Mitglied verschiedener medizinischer und ethischer Institutionen und Kommissionen, unter anderem des Stiftungsrats der Foundation for the Development of Internal Medicine in Europe, des Senats der Schweizerischen Akademie der Medizinischen Wissenschaften sowie der Begleitgruppe „Personalisierte Medizin“ des Zentrums für Technologiefolgen-Abschätzung TA-SWISS. Zudem ist sie Mitglied und frühere Präsidentin der Schweizerischen Gesellschaft für Allgemeine Innere Medizin und Mitglied des Stiftungsrats Patientensicherheit Schweiz.

Beruflicher Werdegang Verena Briner schloss ihr Medizinstudium 1978 an der Universität Basel mit dem Dokortitel ab und ist Fachärztin FMH für Innere Medizin und Nephrologie. Sie erhielt mehrere wichtige wissenschaftliche Stipendien und Auszeichnungen, darunter 2011 den „President's Grant“ der Schweizerischen Gesellschaft für Allgemeine Innere Medizin (SGIM). Sie ist Ehrenmitglied des American College of Physicians, der European Federation of Internal Medicine, der Polish Association of Internal Medicine und der SGIM.

Schlüsselkompetenzen/Erfahrung *Führungserfahrung und Erfahrung im Gesundheitswesen* – Chefärztin und Leiterin eines Departements sowie CMO an einem führenden Schweizer Spital; ehemalige Präsidentin eines medizinischen Fachverbands in der Schweiz; Mitglied mehrerer medizinischer und ethischer Institutionen und Kommissionen. *Lehrerfahrung* – Professorin an einer führenden schweizerischen Universität.

Prof. Dr. William Brody

Amerikaner, 69 Jahre

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

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

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

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

Prof. Dr. Srikant Datar

Amerikaner, 60 Jahre

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

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

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

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

Ann Fudge

Amerikanerin, 62 Jahre

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

Weitere Tätigkeiten Ann Fudge ist Mitglied des Verwaltungsrats von General Electric Co., USA, der Unilever NV, London und Rotterdam, Niederlande, sowie der Infosys Ltd., Indien. Ausserdem ist sie Stiftungsrätin der Rockefeller Foundation, New York, Vorsitzende des Beratungsausschusses für US-Programme der Bill & Melinda Gates Stiftung und Mitglied des Corporation Committee on Finance der Harvard University. Ferner ist sie Mitglied im Rat für auswärtige Beziehungen der USA.

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

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

Dr. h.c. Pierre Landolt

Schweizer, 66 Jahre

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

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

Beruflicher Werdegang Pierre Landolt hat Rechtswissenschaften studiert und erwarb einen Bachelor of Law der Universität Paris-Assas. Von 1974 bis 1976 arbeitete er für die Sandoz AG in Brasilien. 1977 erwarb er im semi-ariden Nordosten Brasiliens einen Landwirtschaftsbetrieb und verwandelte ihn binnen weniger Jahre in eine Modellfarm für organischen und biodynamischen Landbau. Seit 1997 ist Pierre Landolt Partner und Präsident der AxialPar Ltda., Brasilien, eines Unternehmens, das in Nachhaltigkeitsprojekte investiert. Im Jahr 2000 war er Mitbegründer der EcoCarbone SA in Frankreich. Das Unternehmen entwirft und entwickelt Verfahren zur Abscheidung von Kohlenstoffen. 2007 war er Mitbegründer der Amazentis SA, eines Start-up-Unternehmens, das sich mit der Entwicklung therapeutisch wirksamer Nahrungsmittel befasst.

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

Dr. Andreas von Planta
Schweizer, 58 Jahre

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

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

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

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

Prof. Dr. Charles L. Sawyers
Amerikaner, 54 Jahre

Funktion bei der Novartis AG Charles L. Sawyers ist seit 2013 ein unabhängiges, nicht exekutives Mitglied des Verwaltungsrats.

Weitere Tätigkeiten Charles L. Sawyers ist Vorsitzender des Human Oncology and Pathogenesis Program am Memorial Sloan-Kettering Cancer Center in New York, USA. Er ist Professor für Medizin sowie für Zell- und Entwicklungsbiologie an der Graduate School of Medical Sciences an der Weill-Cornell University, USA. Darüber hinaus ist er als Investigator am Howard Hughes Medical Institute, Maryland, USA, tätig. Er ist Mitglied des National Cancer Advisory Board von Präsident Obama, Präsident der American Association of Cancer Research und ehemaliger Präsident der American Society for Clinical Investigation. Ferner ist er Mitglied der US National Academy of Sciences und des amerikanischen Institute of Medicine.

Beruflicher Werdegang Charles L. Sawyers verfügt über einen Abschluss in Medizin der Johns Hopkins School of Medicine, USA. Bevor er 2006 am Memorial Sloan-Kettering Cancer Center tätig wurde, arbeitete er fast 18 Jahre lang am Jonsson Comprehensive Cancer Center der University of California, Los Angeles, USA. Charles L. Sawyers ist ein international anerkannter Krebsforscher und war einer der Co-Entwickler von *Glivec/Gleevec*, dem Krebsmittel von Novartis. Er erhielt zahlreiche Ehrungen und Auszeichnungen, darunter 2009 den Lasker-DeBakey Clinical Medical Research Award. Charles L. Sawyers ist Mitglied des Wissenschaftlichen Beirats von Agios Pharmaceuticals, Inc., Massachusetts, USA.

Schlüsselkompetenzen/Erfahrung *Führungserfahrung, Erfahrung in den Bereichen Gesundheitswesen und Wissenschaft* – Vorsitzender eines Programms an einem führenden Krebs- und Forschungsinstitut; Mitglied des nationalen Cancer Advisory Board; Präsident einer wissenschaftlichen Organisation; ehemaliger Präsident einer medizinischen Ehrengesellschaft. *Lehrerfahrung* – Professor an einer führenden US-amerikanischen Universität.

Dr. Ing. Wendelin Wiedeking
Deutscher, 61 Jahre

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

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

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

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

William T. Winters

Brite/Amerikaner, 52 Jahre

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

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

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

Schlüsselkompetenzen/Erfahrung *Führungskompetenz, internationale Erfahrung und Branchenerfahrung* – Chairman und CEO eines Asset-Management-Unternehmens für alternative Anlagen sowie eines Beratungsunternehmens; ehemaliger Co-CEO des Investmentbankings bei einem globalen Finanzdienstleister. *Lehrererfahrung* – Mitglied des Verwaltungsrats einer führenden US-amerikanischen Universität.

Prof. Dr. Rolf M. Zinkernagel

Schweizer, 69 Jahre

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

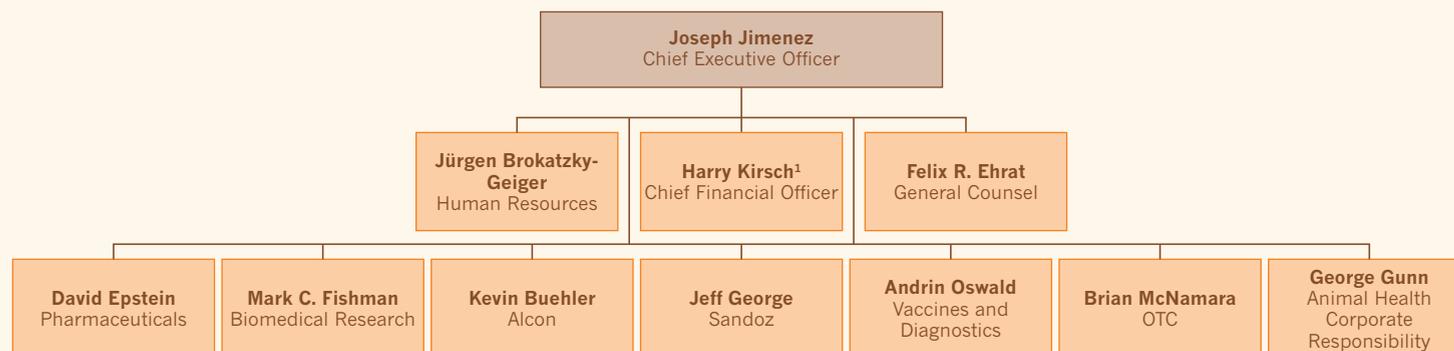
Weitere Tätigkeiten Rolf M. Zinkernagel war bis 2010 Vizepräsident der International Union of Immunological Societies. Er ist Mitglied der Scientific Advisory Boards von: Bio-Alliance AG, Deutschland; Aravis General Partner Ltd., Kaimaninseln und Schweiz; Telormedix, Schweiz; X-Biotech, Kanada; Novimmune,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

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

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

UNSERE GESCHÄFTSLEITUNG

ZUSAMMENSETZUNG DER GESCHÄFTSLEITUNG



¹ Ständiger Beisitzer bis zum 31. Dezember 2013, Vollmitglied der Geschäftsleitung seit dem 1. Januar 2014

ZUSAMMENSETZUNG DER GESCHÄFTSLEITUNG

Der CEO steht der Geschäftsleitung vor. Die Mitglieder der Geschäftsleitung werden vom Verwaltungsrat ernannt.

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

Der Verwaltungsrat hat keine Verträge mit Dritten zur Geschäftsleitung geschlossen.

FUNKTION UND ARBEITSWEISE DER GESCHÄFTSLEITUNG

Der Verwaltungsrat hat der Geschäftsleitung die Gesamtverantwortung für die operative Führung von Novartis und deren Überwachung übertragen. Dies umfasst:

- Entwicklung von Grundsätzen, Strategien und Strategieplänen zur Genehmigung durch den Verwaltungsrat und deren Umsetzung;
- Unterbreitung von Vorschlägen an den Verwaltungsrat und seine Ausschüsse betreffend Änderungen wichtiger Führungspositionen, Investitionen, finanzielle Massnahmen, Akquisitionen oder Verkäufe sowie bedeutende Verträge und Budgets;
- Erstellung der Quartals- und Jahresberichte und deren Vorlage an den Verwaltungsrat oder seine Ausschüsse;
- Information des Verwaltungsrats über alle Angelegenheiten, die für die Geschäftsbereiche von grundlegender Bedeutung sind;
- Rekrutierung, Ernennung und Beförderung des Senior Management;
- Sicherstellung einer effizienten Unternehmensführung und des Erreichens optimierter Ergebnisse;
- Förderung einer aktiven internen und externen Kommunikationspolitik; und
- Behandlung aller anderen Angelegenheiten, die der Verwaltungsrat an die Geschäftsleitung überträgt.

DER CEO

Der Chief Executive Officer (CEO), zusätzlich zu allenfalls weiteren Aufgaben, die ihm vom Verwaltungsrat übertragen werden:

- führt die Geschäftsleitung und ist dafür besorgt, dass diese ein effizientes Team bildet; und zusammen mit der Geschäftsleitung:
- ist er für die operative Führung von Novartis verantwortlich;
- entwickelt er zuhanden des Verwaltungsrats Vorschläge für die Strategieentwicklung und stellt sicher, dass die vom Verwaltungsrat beschlossene Strategie umgesetzt wird;
- ist für die Planung der Personalentwicklung zuständig, um sicherzustellen, dass Novartis die für die Zielerreichung notwendigen Fähigkeiten und Ressourcen zur Verfügung stehen;
- erreicht er durch entsprechende organisatorische Strukturen, Prozesse und Systeme, dass vorhandene Mittel effizient genutzt werden;
- ist er für die Kommunikation der Finanzergebnisse, der Geschäftsstrategien und – wo angezeigt – von Zielen und Zielerreichungskriterien an die Investoren verantwortlich und kümmert sich in genereller Hinsicht um eine wirkungsvolle Kommunikation mit Aktionären und anderen Interessengruppen;
- sorgt er dafür, dass die Geschäftsführung im Einklang mit entsprechenden Prinzipien sowie rechtlichen und ethischen Normen steht;

- stellt er eine nachhaltige Nachfolgeplanung und Personalentwicklung des Kaders sicher und legt diese dem Verwaltungsrat in regelmässigen Abständen vor;
- sorgt er durch entsprechende Prozesse und Strukturen dafür, dass Anträge für Kapitalinvestitionen sorgfältig geprüft werden, dass die damit zusammenhängenden Risiken bekannt sind und dass ein entsprechendes Risikomanagement besteht;
- stellt er ein wirkungsvolles internes Risikokontrollsystem betreffend alle Geschäftstätigkeiten sicher, das auch das Marketing und den Vertrieb umfasst; und
- er sorgt für einen korrekten, rechtzeitigen und klaren Informationsfluss an den Verwaltungsrat.

VERTRÄGE MIT DEN MITGLIEDERN DER GESCHÄFTSLEITUNG

Im Sinne einer guten Corporate Governance enthalten Arbeitsverträge mit Mitgliedern der Geschäftsleitung weder ungewöhnlich lange Kündigungsfristen noch Kontrollwechselklauseln (darunter auch keine „goldenen Fallschirme“, keine Sonderbestimmungen über die Beendigung von vertraglichen Vereinbarungen, keine Vereinbarungen in Bezug auf besondere Kündigungsfristen oder langfristige Verträge von mehr als zwölf Monaten, keine Verzicht auf Sperrfristen von Optionen, keine kürzeren Anspruchs- oder Sperrfristen und keine zusätzlichen Beiträge an Pensionskassen) noch Abgangsentschädigungen.



Von links nach rechts: Harry Kirsch, Andrin Oswald, Felix R. Ehrat, Mark C. Fishman, David Epstein, Joseph Jimenez, George Gunn, Jürgen Brokatzky-Geiger, Jeff George, Kevin Buehler, Brian McNamara

GESCHÄFTSLEITUNG

MITGLIEDER

Joseph Jimenez
Amerikaner, 54 Jahre

Dr. Jürgen Brokatzky-Geiger
Deutscher, 61 Jahre

Kevin Buehler
Amerikaner, 56 Jahre

Dr. Felix R. Ehrat
Schweizer, 56 Jahre

David Epstein
Amerikaner, 52 Jahre

Prof. Dr. Mark C. Fishman
Amerikaner, 62 Jahre

Jeff George
Amerikaner, 40 Jahre

George Gunn, MRCVS
Brite, 63 Jahre

Harry Kirsch
Deutscher, 48 Jahre

Brian McNamara
Amerikaner, 47 Jahre

Dr. Andrin Oswald
Schweizer, 42 Jahre

SEKRETÄR

Bruno Heynen

Joseph Jimenez

Amerikaner, 54 Jahre

Joseph Jimenez ist seit 2010 Chief Executive Officer (CEO) von Novartis. Er ist für die Leitung des diversifizierten Gesundheitsportfolios von Novartis verantwortlich, das führende Geschäftsbereiche für innovative Arzneimittel, ophthalmologische Produkte, Generika, Impfstoffe und Diagnostika, Selbstmedikations- und tiermedizinische Produkte umfasst. Davor war er Leiter der Pharma-Division von Novartis. Joseph Jimenez war auch federführend bei der Erneuerung des Arzneimittelportfolios im Hinblick auf ein ausgewogenes Verhältnis von Massen- und Spezialprodukten. Ausserdem gelang es ihm, den Umsatzanteil neu eingeführter Produkte deutlich zu steigern. Joseph Jimenez setzte sich zudem dafür ein, das Verkaufsmodell der Division an den individuellen Bedürfnissen der Kunden zu orientieren. So etablierte er eine grössere Zahl technologischer Hilfsmittel, um die Beziehungen zu Patienten und Kunden zu verbessern. Joseph Jimenez kam im April 2007 als Leiter der Division Consumer Health zu Novartis. Davor war er als Präsident und Chief Executive Officer des Nordamerikageschäfts bei der HJ. Heinz Co. tätig. Von 2002 bis 2006 war er Präsident und Chief Executive Officer von Heinz in Europa. Bevor er zu Novartis kam, diente er zwischen 2002 und 2007 als nicht exekutives Mitglied des Verwaltungsrats der AstraZeneca PLC, Grossbritannien, und war zudem als Berater für das Private-Equity-Unternehmen Blackstone Group, USA, tätig. Joseph Jimenez ist Mitglied des Verwaltungsrats der Colgate-Palmolive Co., New York. Er erwarb 1982 einen Bachelor-Abschluss der Stanford Universität und 1984 einen Master of Business Administration der University of California, Berkeley.

Dr. Jürgen Brokatzky-Geiger

Deutscher, 61 Jahre

Jürgen Brokatzky-Geiger ist seit 2003 Leiter Human Resources von Novartis. Er ist Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis. Jürgen Brokatzky-Geiger stiess 1983 als promovierter Chemiker zur Pharma-Division der Ciba-Geigy AG, Basel. Nach einem Auslandsaufenthalt in den USA übernahm er eine Reihe von Positionen mit zunehmender Verantwortung im Bereich Forschung und Entwicklung (R&D). Unter anderem war er als Group Leader of Process R&D, Head of Process R&D und Head of Process Development and Pilot Plant Operations tätig. Während der Fusion der Sandoz AG und der Ciba-Geigy AG 1996 wurde Jürgen Brokatzky-Geiger zum Integration Officer of Technical Operations ernannt. Später wurde er Head of Chemical and Analytical Development der Novartis International AG, Basel, und von 1999 bis 2003 war er als Global Head of Technical R&D tätig. Jürgen Brokatzky-Geiger ist Mitglied des Verwaltungsrats der Bachem AG, Schweiz. Er hat Chemie studiert und 1982 an der Universität Freiburg, Deutschland, promoviert.

Kevin Buehler

Amerikaner, 56 Jahre

Kevin Buehler ist seit April 2011 Leiter der Division Alcon. Er ist Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis. Von 2009 bis 2011 war er Präsident und Chief Executive Officer der Alcon, Inc. Seine Karriere bei Alcon begann er 1984 als Regional Sales Manager der Division Consumer Products. Danach hatte er verschiedene Positionen mit zunehmender Verantwortung inne, bevor er zum Director of Sales and Marketing ernannt wurde. 1996 wurde er Leiter der US-Segmente Managed Care und Falcon Generic Pharmaceutical bei Alcon und übernahm 1998 die Position des Vice President. Im darauffolgenden Jahr kehrte er als Vice President und General Manager in die Division US Consumer Products zurück. Kevin Buehler kam im Jahr 2002 als Vice President und Regional Manager, Lateinamerika und Karibik, zur International Division. Später wurde er zum Area Vice President, Lateinamerika, Kanada, Australien und Fernost, ernannt. Er war ausserdem als Senior Vice President Global Markets und als Chief Marketing Officer tätig. Bevor er zu Alcon stiess, arbeitete er bei The Gillette Co. und Snyder Drug Stores, beide in den USA. Sein Studium der Betriebswirtschaft und der Politikwissenschaften schloss Kevin Buehler mit einem Bachelor-Abschluss der Carroll University in Waukesha, Wisconsin, USA, ab. Im Jahr 1993 absolvierte er das Management Development Program der Harvard Graduate School of Education.

Dr. Felix R. Ehrat

Schweizer, 56 Jahre

Felix R. Ehrat ist seit Oktober 2011 Group General Counsel von Novartis. Er ist Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis. Felix R. Ehrat ist ein führender Anwalt für Gesellschaftsrecht, Bankrecht und Mergers & Acquisitions sowie Experte in den Bereichen Corporate Governance und Schiedsverfahren. Er begann seine Laufbahn 1987 als Associate bei Bär & Karrer in Zürich. Im Jahr 1992 wurde er zum Partner und danach zum Senior Partner (2003 bis 2011) und zum exekutiven Präsidenten des Verwaltungsrats (2007 bis 2011) der Kanzlei ernannt. Felix R. Ehrat ist Präsident des Verwaltungsrats der Globalbalance Bank AG in der Schweiz und Mitglied des Verwaltungsrats der Geberit AG, von economiesuisse (Verband der Schweizer Unternehmen) und von Organisationen im kulturellen Bereich. Davor war er unter anderem Präsident des Verwaltungsrats der Banca del Gottardo sowie Mitglied des Verwaltungsrats der Julius Bär Holding AG, der Austriamicrosystems AG, der Charles Vögele Holding AG und der Carlo Gavazzi Holding AG. Felix R. Ehrat ist seit 1985 Mitglied im Zürcher Anwaltsverband und hat 1990 an der Universität Zürich zum Doktor der Rechte promoviert. Im Jahr 1986 erwarb er einen LL.M. der McGeorge School of Law in den USA. Er hatte unter anderem folgende Mitgliedschaften und Ämter inne: Co-Chair des Committee on Corporate and M&A Law bei der International Bar Association (2007 bis 2008) und Präsident der Association Internationale des Jeunes Avocats (1998 bis 1999). Er ist Mitglied des Schweizerischen Anwaltsverbands, des Zürcher Anwaltsverbands und der Schweizerischen Vereinigung für Schiedsgerichtsbarkeit.

David Epstein

Amerikaner, 52 Jahre

David Epstein ist seit 2010 Leiter der Division Pharmaceuticals. Er ist Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis. Bevor er seine aktuelle Position übernahm, war David Epstein knapp zehn Jahre lang Leiter des Onkologiegeschäfts. Zusätzlich leitete er die Einheit für Molekulardiagnostik seit ihrer Gründung im Jahr 2008. Bevor er zu Novartis wechselte, war er im Bereich Strategiepraxis des Beratungsunternehmens Booz Allen Hamilton Inc. in den USA tätig. David Epstein begann 1989 bei Sandoz, einer der Vorgängerfirmen von Novartis, wo er verschiedene Führungspositionen mit zunehmender Verantwortung innehatte. Er war unter anderem Chief Operating Officer der Novartis Pharmaceuticals Corporation in den USA und CEO von Novartis Specialty Medicines. David Epstein erwarb 1984 einen Bachelor-Abschluss in Pharmazie der Ernest Mario School of Pharmacy in Rutgers, The State University of New Jersey, und 1987 einen Master of Business Administration in Finanzen und Marketing der Columbia University Graduate School of Business in New York.

Prof. Dr. Mark C. Fishman

Amerikaner, 62 Jahre

Mark C. Fishman ist seit 2002 Präsident der Novartis Institutes for BioMedical Research (NIBR). Er ist Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis. Bevor er im Jahr 2002 zu Novartis wechselte, war er Leiter der Kardiologie und Direktor des Cardiovascular Research Center am Massachusetts General Hospital in Boston und Professor für Medizin an der Harvard Medical School, beide in den USA. Mark Fishman absolvierte seine Ausbildung zum Facharzt für Innere Medizin, die Qualifikation zum Chefarzt und seine kardiologische Ausbildung am Massachusetts General Hospital. Er erwarb 1972 einen Bachelor-Abschluss des Yale College und 1976 einen Dokortitel der Harvard Medical School. Mark Fishman wurde mit zahlreichen Preisen und angesehenen Lehraufträgen geehrt und ist Mitglied im Rat des Institute of Medicine of the National Academies in den USA. Zudem ist er Fellow der American Academy of Arts and Sciences, ebenfalls in den USA.

Jeff George

Amerikaner, 40 Jahre

Jeff George ist seit 2008 Leiter der Division Sandoz. Er ist Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis. Er stiess im Januar 2007 als Head of Commercial Operations für West- und Osteuropa zur Division Vaccines and Diagnostics von Novartis. Anschliessend wurde er zum Head of Emerging Markets für den Nahen Osten, Afrika, Südostasien und die GUS-Staaten bei Novartis Pharmaceuticals ernannt. Bevor er zu Novartis wechselte, war er Senior Director für Strategie und Geschäftsentwicklung bei der Gap Inc., San Francisco, USA. Von 2001 bis 2004 war er bei McKinsey & Company in San Francisco, USA, als Engagement Manager tätig. Jeff George erwarb 2001 einen Master of Business Administration der Harvard Universität und 1999 einen Master-Abschluss der School of Advanced International Studies von The Johns Hopkins University, wo er ein Studium der internationalen Ökonomie und politischen Ökonomie der neuen Märkte absolvierte. Im Jahr 1996 erwarb er einen Bachelor-Abschluss in Internationalen Beziehungen des Carleton College in Northfield, Minnesota, USA.

Harry Kirsch

Deutscher, 48 Jahre

Harry Kirsch ist seit 1. Mai 2013 Chief Financial Officer (CFO) von Novartis und ständiger Beisitzer in der Geschäftsleitung. Seit 1. Januar 2014 ist er ein ordentliches Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis. Harry Kirsch kam 2003 zu Novartis und war zuletzt CFO der Division Pharmaceuticals. Unter seiner Leitung stieg die Gewinnspanne des operativen Konzernergebnisses der Division in konstanten Währungen trotz der Patentabläufe in allen Quartalen von 2011 und 2012. Zuvor hatte er bei Novartis die Position des CFO von Pharma Europe und des Head of Business Planning & Analysis und Financial Operations der Division Pharmaceuticals inne. Vor seinem Wechsel zu Novartis war er bei Procter & Gamble (P&G) in den USA tätig, zuletzt als CFO des globalen Pharmageschäfts des Konzerns. Davor bekleidete Harry Kirsch Finanzpositionen in verschiedenen Konsumgüterparten von P&G sowie in den Bereichen Technical Operations und Global Business Services. Harry Kirsch hat an der Universität Karlsruhe in Deutschland Wirtschaftsingenieurwesen (Diplom Wirtschaftsingenieur) studiert.

Dr. Andrin Oswald

Schweizer, 42 Jahre

Andrin Oswald ist seit 2008 Leiter der Division Vaccines and Diagnostics. Er ist Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis. Im September 2013 wurde Dr. Oswald auch Vorsitzender des Stiftungsrats der Novartis Stiftung für Nachhaltige Entwicklung. Davor war er Chief Executive Officer (CEO) der Speedel Holding AG und Global Head of Pharmaceutical Development Franchises von Novartis Pharmaceuticals, beide in der Schweiz. Andrin Oswald stiess 2005 als Assistent des Präsidenten und CEO zu Novartis. Vor seiner Ernennung zum Head of Development Franchises war er Head of the Country Pharmaceuticals Organization (CPO) und Country President von Novartis in Südkorea. Bevor Andrin Oswald zu Novartis wechselte, war er bei McKinsey & Company, Schweiz, als Associate Principal tätig. Er ist Verwaltungsratsmitglied der Global Health Investment Corporation (GHIC), Mitglied des Investment Committee des Global Health Investment Fund (GHIF) und Mitglied des Global Agenda Council on Catastrophic Risks des Weltwirtschaftsforums. Zwischen 2002 und 2003 war er als Delegierter des Internationalen Komitees des Roten Kreuzes (IKRK) in Nepal tätig. Andrin Oswald besitzt einen Dokortitel in Medizin der Universität Genf.

George Gunn, MRCVS

Brite, 63 Jahre

George Gunn ist seit März 2011 Leiter der Division Animal Health sowie Leiter des Bereichs Corporate Responsibility. Er ist Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis. Vor seiner Tätigkeit bei Novartis war er Präsident von Pharmacia Animal Health in den USA. Davor bekleidete er über 15 Jahre lang Positionen mit zunehmender Verantwortung in Gesundheitsunternehmen. Bevor er in die Industrie wechselte, war er neun Jahre lang als Veterinärchirurg tätig. George Gunn begann 2003 bei Novartis als Leiter von Novartis Animal Health Nordamerika. Im Januar 2004 wurde er in seine gegenwärtige Position als Leiter der Geschäftseinheit Novartis Animal Health berufen. Zudem war er von 2008 bis 2011 Leiter der Division Novartis Consumer Health. Er erwarb 1973 einen Bachelor in Veterinärmedizin und -chirurgie sowie 1978 ein Diplom in Veterinary State Medicine der Royal (Dick) School of Veterinary Studies in Grossbritannien. Im Jahr 2008 erhielt er den Ehrendoktor für Veterinärmedizin und -chirurgie der Universität Edinburgh, Schottland.

Brian McNamara

Amerikaner, 47 Jahre

Brian McNamara ist seit Februar 2012 Leiter der Division OTC. Er ist Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis. Davor war er als Präsident der Region Amerika für Novartis OTC tätig. Brian McNamara stiess im Jahr 2004 als Senior Vice President und General Manager von Novartis OTC Nordamerika zu Novartis OTC. Seitdem war er an verschiedenen strategischen Initiativen beteiligt. Brian McNamara begann seine berufliche Laufbahn bei Procter & Gamble Co., Cincinnati, USA, wo er umfangreiche Erfahrung in den Bereichen Verbraucher- und Markenmarketing, Produktangebot und Customer Leadership erwarb. Brian McNamara ist Mitglied im Verwaltungsrat und Vorstand der Consumer Healthcare Products Association in den USA. Zudem war er Mitglied des Präsidiums der Association of the European Self-Medication Industry, wo er als Vorsitzender des Economic Affairs Committee tätig war. Brian McNamara besitzt einen Master of Business Administration in Finanzen von der University of Cincinnati und einen Bachelor-Abschluss in Elektrotechnik des Union College, beide in den USA.

UNSERE UNABHÄNGIGE REVISIONSSTELLE

DAUER DES MANDATS UND AMTSDAUER DER REVISOREN

Auf Empfehlung des Audit and Compliance Committee schlägt der Verwaltungsrat der Generalversammlung eine unabhängige Revisionsstelle zur Wahl vor. PricewaterhouseCoopers (PwC) wurde 1996 als Revisionsstelle von Novartis gewählt. Der leitende Revisor, Bruno Rossi, trat sein Amt 2013 an, der globale Relationship Partner, Michael P. Nelligan, im Jahr 2009. Das Audit and Compliance Committee stellt sicher, dass diese Partner jeweils nach spätestens fünf Jahren ausgetauscht werden.

INFORMATION DES VERWALTUNGSRATS UND DES AUDIT AND COMPLIANCE COMMITTEE

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

Im Auftrag des Verwaltungsrats überwacht das Audit and Compliance Committee die Tätigkeit von PwC. Im Jahr 2013 hielt das Audit and Compliance Committee sechs Sitzungen ab. PwC wurde zu all diesen Sitzungen eingeladen, um bei der Behandlung von Verhandlungsgegenständen anwesend zu sein, die im Zusammenhang mit der Rechnungslegung, der Finanzberichterstattung, der Revision oder anderen für die Revision relevanten Angelegenheiten standen.

Auf jährlicher Basis gibt PwC zuhanden des Audit and Compliance Committee die vom Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB, US-amerikanische Aufsichtsbehörde über die Wirtschaftsprüfungsgesellschaften) verlangten schriftlichen Offenlegungen ab. Zudem besprechen das Audit and Compliance Committee und PwC jährlich die Unabhängigkeit von PwC gegenüber Novartis und deren Geschäftsleitung.

Das Audit and Compliance Committee hat dem Verwaltungsrat die Aufnahme der geprüften Jahresrechnungen in den Geschäftsbericht für das am 31. Dezember 2013 abgeschlossene Geschäftsjahr empfohlen. Der Verwaltungsrat hat diesem Antrag zugestimmt.

Das Audit and Compliance Committee beurteilt regelmässig die Leistung von PwC. Auf der Grundlage dieser Beurteilung entscheidet der Ausschuss einmal jährlich, ob PwC der Generalversammlung zur Wahl vorgeschlagen werden soll. Ebenfalls einmal jährlich erstatten der leitende Revisor und der globale Relationship Partner dem Verwaltungsrat Bericht über die Tätigkeiten von PwC im laufenden Jahr und über den Revisionsplan für das kommende Jahr und beantwor-

ten eventuelle Fragen oder Bedenken, die Verwaltungsratsmitglieder in Bezug auf die Leistung und die abgeschlossenen oder geplanten Tätigkeiten von PwC haben.

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

VORABGENEHMIGUNG VON PRÜFUNGSBEZOGENEN UND NICHT PRÜFUNGSBEZOGENEN DIENSTLEISTUNGEN

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

Die Vorabgenehmigung enthält eine detaillierte Aufstellung der einzelnen Dienstleistungen oder Kategorien von Dienstleistungen und ist Gegenstand eines besonderen Budgets. PwC und das Management berichten dem Audit and Compliance Committee quartalsweise, welche Dienstleistungen im Rahmen dieser Vorabgenehmigung bisher erbracht wurden, und geben quartalsweise einen Überblick über die Honorare für die erbrachten Dienstleistungen. Das Audit and Compliance Committee kann von Fall zu Fall auch zusätzliche Dienstleistungen vorab genehmigen.

REVISIONS- UND ZUSÄTZLICHE HONORARE

PwC stellte die folgenden Honorare für Dienstleistungen in Rechnung, die sie in den per 31. Dezember 2013 bzw. per 31. Dezember 2012 abgeschlossenen Zwölfmonatsperioden erbrachte:

	2013 USD 000	2012 USD 000
Prüfungsdienstleistungen	28 590	28 960
Prüfungsbezogene Dienstleistungen	2 040	2 300
Steuerdienstleistungen	90	500
Andere Dienstleistungen	250	190
Total	30 970	31 950

Prüfungsdienstleistungen sind Standardprüfungsarbeiten, die jedes Jahr erbracht werden, um die Rechnung der Muttergesellschaft und die Konzernrechnung zu beurteilen und um Berichte zu den nach lokalen gesetzlichen Anforderungen erstellten Finanzabschlüssen abzugeben. Sie umfassen auch eine Einschätzung darüber, ob die interne Kontrolle der Finanzberichterstattung im Konzern effizient war. Sie beinhalten ausserdem Prüfungsdienstleistungen, die nur von der Revisionsstelle erbracht werden können, wie die Prüfung nicht regelmässiger Transaktionen und die Einführung neuer Bewertungs- und Bilanzierungsgrundsätze, die Prüfung buchhaltungsbezogener Kontrollsysteme, die kritische Durchsicht der Quartalsfinanzergebnisse vor deren Bekanntgabe, Bestätigungen und Comfort Letters sowie sonstige Prüfungsdienstleistungen, die für die Berichterstattung an die SEC und andere Aufsichtsbehörden erforderlich sind.

Prüfungsbezogene Dienstleistungen umfassen andere Bestätigungsdienstleistungen der unabhängigen Revisionsstelle, die über diejenigen Dienstleistungen hinausgehen, die nur von den die Prüfungsbestätigung unterzeichnenden Prüfern erbracht werden können. Solche Dienstleistungen enthalten etwa die Sorgfaltsprüfung (Due Diligence) bei Akquisitionen und damit verbundenen Revisionen, die Prüfung von Personalvorsorgeplänen, die Überprüfung der Informatik-Kontrollsysteme, Sorgfaltsprüfungen bei Verträgen mit Dritten, Bestätigungen zur Berichterstattung über Corporate Responsibility und zur Einhaltung von Vereinbarungen zur Unternehmensintegrität sowie Dienstleistungen, die im Zusammenhang mit neuen Bewertungs- und Bilanzierungsgrundsätzen zu erbringen sind.

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

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

WEITERE INFORMATIONEN

KONZERNSTRUKTUR

NOVARTIS AG UND DIE KONZERNGESELLSCHAFTEN

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

Die Geschäftstätigkeit von Novartis wird durch Konzerngesellschaften ausgeübt. Die Novartis AG ist eine Holdinggesellschaft, die direkt oder indirekt alle Novartis Konzerngesellschaften hält. Vorbehaltlich der nachstehend aufgeführten Ausnahmen werden die Aktien

der Konzerngesellschaften nicht an der Börse gehandelt. Die wichtigsten Konzern- und assoziierten Gesellschaften sind in der Erläuterung 32 des Anhangs zur Konzernrechnung aufgeführt.

DIVISIONEN

Die im Besitz von Novartis befindlichen Geschäfte von Novartis sind weltweit operativ in die sechs Divisionen Pharmaceuticals, Alcon (Ophthalmologie), Vaccines and Diagnostics, Sandoz (Generika), OTC (Over-the-Counter, Selbstmedikation) und Animal Health sowie die Einheit Corporate unterteilt.

MEHRHEITSBETEILIGUNGEN AN BÖRSENKOTIERTEN KONZERNGESELLSCHAFTEN

Novartis AG hält 75% an Novartis India Limited mit Sitz in Mumbai, Indien, deren Aktien an der Bombay Stock Exchange kotiert sind (ISIN-Code: INE234A01025, ID: NOVARTIS). Per 31. Dezember 2013 und auf Basis des Börsenkurses am Jahresende belief sich der Marktwert der 25% in Streubesitz befindlichen Aktien der Novartis India Limited auf insgesamt USD 59,9 Millionen. Wendet man diesen Börsenkurs auf alle Aktien des Unternehmens an, betrug die Marktkapitalisierung des gesamten Unternehmens USD 239,7 Millionen und der Marktwert der im Besitz von Novartis befindlichen Aktien USD 179,8 Millionen.

BEDEUTENDE MINDERHEITSBETEILIGUNGEN DER NOVARTIS AG AN BÖRSENKOTIERTEN GESELLSCHAFTEN

- 33,3% der Inhaberaktien der Roche Holding AG mit Sitz in Basel, Schweiz. Diese Aktien sind an der SIX Swiss Exchange kotiert (Valoren-Nr.: 1203211, ISIN-Code: CH0012032113, Tickersymbol: RO). Am 31. Dezember 2013 belief sich der Marktwert der Beteiligung von Novartis an der Roche Holding AG auf USD 14,8 Milliarden. Der Marktwert der Roche Holding AG betrug insgesamt USD 241,2 Milliarden. Die Roche Holding AG ist ein selbstständiges und unabhängiges Unternehmen, das nicht von Novartis kontrolliert wird.
- 24,9% der Idenix Pharmaceuticals, Inc. mit Sitz in Delaware, USA. Die Aktien der Idenix Pharmaceuticals, Inc. sind an der NASDAQ kotiert (Valoren-Nr.: 1630029, ISIN-Code: US45166R2040, Tickersymbol: IDIX). Per 31. Dezember 2013 und auf Basis des Börsenkurses am Jahresende belief sich der Marktwert der 75,1% in Streubesitz befindlichen Aktien der Idenix Pharmaceuticals, Inc. auf insgesamt USD 602,1 Millionen. Wendet man diesen Börsenkurs auf alle Aktien des Unternehmens an, betrug die Marktkapitalisierung des gesamten Unternehmens USD 801,4 Millionen und der Marktwert der im Besitz von Novartis befindlichen Aktien USD 199,3 Millionen. Die Idenix Pharmaceuticals, Inc. ist ein selbstständiges und unabhängiges Unternehmen, das nicht von Novartis kontrolliert wird.

POLITISCHE VERGABUNGEN

Novartis richtet nur politische Vergabungen aus, welche die strategischen Interessen von Novartis, seinen Aktionären und anderen Anspruchsgruppen unterstützen. Zudem wird durch entsprechende Regeln und Prozesse verhindert, dass politische Vergabungen mit der Absicht einer direkten Beeinflussung des Geschäftserfolgs von Novartis ausgerichtet werden. Diese Regeln und Prozesse stellen auch sicher, dass sämtliche Vergabungen im Einklang mit allen anwendbaren Rechtsnormen und Regulierungen sowie branchenspezifischen Vorschriften stehen.

Im Jahr 2013 hat Novartis weltweit politische Vergabungen (unter Ausschluss von Vergabungen an Branchenverbände) in der Grössenordnung von insgesamt USD 1 Million ausgerichtet, den grössten Teil davon in den USA und der Schweiz.

INFORMATIONEN AN UNSERE ANSPRUCHSGRUPPEN

EINLEITUNG

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

KOMMUNIKATION

Novartis veröffentlicht jedes Jahr einen Geschäftsbericht, der über den Geschäftsverlauf und die Ergebnisse des Konzerns informiert. Neben dem Geschäftsbericht erstellt Novartis auch einen Finanzbericht als Dokument „Form 20-F“, welcher der SEC eingereicht wird. Novartis veröffentlicht Quartalsergebnisse in Übereinstimmung mit

den Richtlinien der IFRS und publiziert von Zeit zu Zeit Medienmitteilungen, in denen über aktuelle Entwicklungen innerhalb der einzelnen Geschäftsbereiche informiert wird.

Novartis übermittelt ihre Medienmitteilungen zu den Finanzergebnissen des Konzerns oder zu wichtigen Ereignissen auf dem Formular 6-K an die SEC. Auf der Website von Novartis kann unter <http://www.novartis.com/investors> auf ein Archiv zugegriffen werden, das die aktuellen Geschäftsberichte, Geschäftsberichte nach „Form 20-F“, Quartalsberichte sowie zugehöriges Informationsmaterial enthält, darunter auch Folienpräsentationen und Webcasts.

Die in den Berichten und Mitteilungen von Novartis enthaltenen Informationen gelten nur im Zeitpunkt ihrer Veröffentlichung als korrekt. Novartis verzichtet darauf, in der Vergangenheit veröffentlichte Medienmitteilungen aufgrund zwischenzeitlicher Änderungen zu aktualisieren.

INVESTOR RELATIONS PROGRAMM

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

Investor Relations ist am Hauptsitz des Konzerns in Basel, Schweiz, angesiedelt. US-Anleger werden durch ein Team in den USA betreut. Weitere Informationen sind auf folgender Website von Novartis abrufbar: www.novartis.com/investors. Investoren haben zudem die Möglichkeit, sich für einen kostenlosen E-Mail-Nachrichtenservice anzumelden.

WEBSITE-INFORMATIONEN

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



VERGÜTUNGSBERICHT

Novartis hat den Anspruch, einer der angesehensten Arbeitgeber zu sein und weltweit die besten Talente zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden.

Unsere Vergütungspläne sind darauf ausgerichtet, unsere Position als herausragendes globales Gesundheitsunternehmen zu untermauern. Sie bieten weltweit anerkannten Spitzenkräften eine attraktive Vergütung und andere Leistungen, die das wettbewerbsintensive Marktumfeld widerspiegeln. Die Vergütungspläne orientieren sich an unseren geschäftlichen Leistungszielen, welche die Grundlage unseres Strebens nach nachhaltigem Erfolg bilden. Sie entsprechen unserem Prinzip der leistungsorientierten Vergütung. Unser Vergütungssystem soll Innovation und unternehmerisches Handeln, nicht aber unangemessene Risikobereitschaft fördern, die zulasten des langfristigen Erfolgs des Unternehmens geht.

Der Vergütungsbericht beschreibt unser Vergütungssystem und unsere Vergütungsphilosophie und liefert Einzelheiten zu den Vergütungen für die 2013 erzielten Leistungen.

INHALT

Vorwort des Vorsitzenden des Vergütungsausschusses	110
Zusammenfassung	112
Philosophie und Grundsätze der Vergütung von Führungskräften	114
Leistungsbeurteilungsprozess	115
Die Vergütung von Führungskräften im Jahr 2013	117
Die Vergütung des Verwaltungsrats im Jahr 2013	129
Governance über Vergütung	133
Die Vergütung von Führungskräften im Jahr 2014	135
Die Vergütung des Verwaltungsrats im Jahr 2014	141

INDIEN

Ein altes indisches Buch über Krankheiten von Elefanten und deren Behandlung mit Heilpflanzen.



Enrico Vanni

LIEBE AKTIONÄRIN, LIEBER AKTIONÄR

Ich freue mich, Ihnen als Präsident des Vergütungsausschusses den Vergütungsbericht der Novartis AG für 2013 vorstellen zu dürfen.

Im Jahr 2013 hat der Ausschuss Ann Fudge als neues Mitglied aufgenommen und insbesondere daran gearbeitet,

- die Offenlegung im Vergütungsbericht für 2013 zu verbessern;
- die Neugestaltung unseres Vergütungssystems für Führungskräfte abzuschliessen; und
- unser Vergütungssystem für den Verwaltungsrat einer Prüfung zu unterziehen.

Unsere umfangreichen Diskussionen mit Aktionären und Stimmrechtsberatern im Jahr 2013 haben uns gezeigt, dass Sie die Funktionsweise der Vergütungspläne für die Führungskräfte von Novartis sowie deren Verknüpfung mit unserer Strategie und den Aktionärsinteressen besser verstehen möchten. Wir erfuhren zudem, dass Sie mehr darüber erfahren möchten, inwieweit sich die Erfüllung der Konzernziele in der Vergütung des CEO niedergeschlagen hat.

Aus diesem Grund haben wir in unserem Geschäftsbericht die Offenlegung zur Funktionsweise unserer Vergütungspläne deutlich ausgeweitet. Wir legen auch einen Vergleich der erbrachten Leistungen mit den Finanzziele für 2013 vor, die als Bemessungsgrundlage für die Vergütungspläne dienen. Zudem zeigen wir, worauf die Leistungsprämien unseres CEO basieren.

Insgesamt war 2013 für Novartis und für unsere Aktionäre ein erfolgreiches Jahr. Unser Geschäft hat sich besser entwickelt als erwartet, und wir konnten den Umsatz in allen Divisionen steigern. Der Konzern hat seine Prognose – die im Jahresverlauf zweimal angehoben wurde – erreicht sowie seine Finanzvorgaben, einschliesslich bestimmter Innovationsziele, übertroffen. Die Qualität, die Einhaltung von Richtlinien und Gesetzen („Compliance“) und die Kundenzufriedenheit wurden weiter verbessert. Unsere Aktionäre profitierten in Form eines deutlichen Kursanstiegs der Aktie und einer erhöhten Dividende.

Im Berichtsjahr hat der Ausschuss die 2012 begonnene strategische Prüfung des gesamten Systems der Vergütung von Führungskräften im Unternehmen abgeschlossen. Nach dem positiven Ergebnis der konsultativen Aktionärsabstimmung über das Vergütungssystem („Say-on-Pay“-Abstimmung) an der Generalversammlung 2013 ist der Ausschuss überzeugt, dass die Neugestaltung des Vergütungsprogramms für die Mitglieder der Geschäftsleitung von Novartis, das 2014 in Kraft tritt, insgesamt von den Aktionären unterstützt wird.

Die wichtigsten Änderungen am neuen Vergütungssystem bestehen darin, dass wir:

- die Leistungskennzahlen, die als Bemessungsgrundlage unserer Vergütungspläne dienen, direkt auf unsere Geschäftsstrategie (Innovation, Wachstum und Produktivität) abgestimmt haben und dadurch für die richtigen Prioritäten in unserem Führungsteam sorgen;
- das Programm vereinfacht haben, indem wir Aktienoptionen, zusätzliche Aktien („Matching Grants“) und nach freiem Ermessen gewährte Aktien eliminiert haben;
- die jährliche Leistungsprämie von einer integrierten Wertetabelle (Balanced Scorecard) abhängig gemacht haben, die die erbrachte Leistung ganzheitlich bewertet anhand von
 - Finanz- und Innovationszielen auf Konzern- und Divisionsebene;
 - individuellen Finanz- und Geschäftszielen;
 - unseren Werten und Verhaltenskodizes;
- unseren langfristigen Vergütungsplan „Select“, der eine Sperrfrist von drei Jahren hatte, beendet und für unsere beiden langfristigen Vergütungspläne auf drei Jahre ausgelegte leistungsorientierte Bedingungen eingeführt haben; und
- die neue langfristige Leistungsprämie auf zwei separate Pläne aufgeteilt haben, für die jeweils eine Leistungsperiode von drei Jahren gilt. Der eine Plan basiert auf der Entwicklung des Novartis Cash Value Added (CVA, siehe Definition auf Seite 138) und auf den Innovationsergebnissen; der andere auf unserer Gesamtaktienrendite, die mit jener von zwölf anderen Unternehmen verglichen wird, die unsere Vergleichsgruppe aus der Gesundheitsbranche bilden.

Das neue Vergütungsprogramm für Führungskräfte wird vom Verwaltungsrat vollumfänglich unterstützt. Wir sind überzeugt, dass es Novartis auf dem Markt für Führungstalente einen Wettbewerbsvorteil verschaffen wird, den Interessen der Aktionäre entspricht und uns bei dem Bestreben hilft, weltweit das angesehenste und erfolgreichste Unternehmen der Gesundheitsbranche zu sein.

Im Jahr 2013 hat der Vergütungsausschuss, gemeinsam mit einem unabhängigen Beratungsunternehmen, zudem das Vergütungssystem für den Verwaltungsrat einer ausführlichen Prüfung unterzogen und eine überarbeitete Richtlinie genehmigt, die auf Seite 141 kurz dargestellt wird. Sie enthält einige neue Regelungen wie die Auflösung des Chairman's Committee. Die Richtlinie zielt darauf ab, die Vergütung unseres Verwaltungsrats besser an die aktuellen Grössenordnungen in unserer internationalen Vergleichs-

gruppe aus der Gesundheitsbranche und in anderen schweizerischen Industrieunternehmen anzupassen. Damit wird der Tatsache Rechnung getragen, dass der Verwaltungsrat eines schweizerischen Unternehmens vielfältige Aufgaben zu erfüllen hat, zu denen unter anderem die Festlegung der Strategie, die Gewährleistung ihrer Umsetzung, organisatorische Entscheidungen, die Verantwortung für die Finanzperformance und finanzielle Integrität sowie die Aufsicht über die Konzernleitung zählen.

Die neuen schweizerischen Bestimmungen, die unter anderem auch eine jährliche Abstimmung über Vergütungen („Say-on-Pay“-Abstimmung) vorsehen, wurden am 20. November 2013 erlassen und traten am 1. Januar 2014 in Kraft. Gemäss dieser „Minder-Verordnung“ werden die Aktionäre an der Generalversammlung 2014 den Präsidenten und die Mitglieder des Verwaltungsrats sowie die Mitglieder des Vergütungsausschusses jeweils einzeln und für die Dauer eines Jahres wählen. Andere wesentliche Neuerungen wie die Änderung der Statuten des Unternehmens werden 2015 umzusetzen sein. An der Generalversammlung 2014 werden wir Sie im Rahmen konsultativer Abstimmungen um Ihre Meinung bezüglich der Höhe der Vergütung bitten. Eine Abstimmung betrifft die Gesamtvergütung, die zwischen der Generalversammlung 2014 und der Generalversammlung 2015 an die Mitglieder des Verwaltungsrats ausgerichtet wird. Die zweite Abstimmung betrifft den Gesamtbetrag aller festen und variablen Vergütungen, die im Geschäftsjahr 2013 an die Mitglieder unserer Geschäftsleitung ausgerichtet wurden.

Im Namen von Novartis und des Vergütungsausschusses danke ich Ihnen für Ihre Unterstützung und für Ihre Rückmeldungen, die ich als äusserst wertvoll erachte, um unser Vergütungssystem weiter zu verbessern. Ich würde mich freuen, wenn Sie mir Ihre Anmerkungen zu unserem neuen Programm an folgende E-Mail-Adresse schicken würden: investorrelations@novartis.com.

Hochachtungsvoll



Dr. Enrico Vanni

Vorsitzender des Vergütungsausschusses
28. Januar 2014

ZUSAMMENFASSUNG

PERFORMANCE DES UNTERNEHMENS IM JAHR 2013

2013 war ein erfolgreiches Jahr für Novartis, denn wir steigerten den Umsatz, das operative Ergebnis und den Reingewinn (bei konstanten Wechselkursen). Novartis erreichte ihre angehobene Prognose in jeder Hinsicht, insbesondere gemessen an ihrem Ausblick zu Jahresbeginn. Angesichts der starken Dynamik unserer Wachstumsprodukte und des Umsatzwachstums in allen Divisionen hat sich das Geschäft besser entwickelt als erwartet, selbst unter Ausklammerung des geringer als erwartet ausgefallenen Einflusses durch konkurrierende Generika.

Insgesamt konnte die Entwicklung der Wachstumsprodukte Umsatzeinbussen durch konkurrierende Generika von USD 2 Milliarden (vor allem wegen *Diovan* und *Zometa/Aclasta*) wieder auffangen. Novartis hat die beachtliche Zahl von elf Blockbustern (Produkte mit einem Umsatz von über USD 1 Milliarde) hervorgebracht. Davon entfielen zehn auf die Division Pharmaceuticals und einer auf ein Produkt, das in den Divisionen Pharmaceuticals, Consumer Health und Sandoz Umsätze generierte. Produktivitätssteigerungen haben weitere Investitionen zur Stärkung von Wachstumsprodukten ermöglicht. Aufgrund der Schwäche des Yen und von Schwellenländerwährungen gegenüber dem US-Dollar litten die Ergebnisse unter Wechselkurseinflüssen (–2% beim Nettoumsatz, –8% beim operativen Ergebnis). Die folgende Tabelle zeigt die Ergebnisse im Vergleich zum Vorjahr zu konstanten Wechselkursen und in US-Dollar:

	Wachstum im Vergleich zum Vorjahr zu konstanten Wechselkursen	Wachstum im Vergleich zum Vorjahr in USD
Nettoumsatz	+4%	+2%
Operatives Ergebnis	+5%	–3%
Reingewinn	+7%	–1%
Gewinn pro Aktie	+6%	–2%

Mit USD 9,9 Milliarden lag der Free Cashflow 13% unter dem Niveau des Vorjahres. Hauptverantwortlich für diesen Rückgang waren, abgesehen vom erheblichen Einfluss der Wechselkurse, der Anstieg der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie die höheren Kapitalinvestitionen in Produktionsanlagen und Forschungseinrichtungen.

Darüber hinaus hat Novartis bei ihren drei strategischen Prioritäten gute Erfolge erzielt:

Innovation

- 2013 erreichte Novartis 18 Zulassungen¹. 13 Zulassungen entfielen allein auf die Division Pharmaceuticals, unter anderem jene für *Ultibro Breezhaler* in Europa und *Tobi Podhaler* in den USA. Bedeutende Zulassungen verzeichneten auch Alcon (einschliesslich *Jetrea* gegen vitreomakuläre Traktion in Europa) und Vaccines and Diagnostics (einschliesslich *Bexsero* gegen Meningokokken-Erkrankungen der Serogruppe B in Europa).
- Die Division Pharmaceuticals reichte erfolgreich die Zulassungsanträge für AIN457 bei Psoriasis und Omalizumab bei chronisch-spontaner Urtikaria ein.
- Wir erhielten 2013 drei Anerkennungen der US-amerikanischen Gesundheitsbehörde (FDA) für Therapiedurchbrüche. Damit sind wir bei Anerkennungen für unterschiedliche neue Wirkstoffe branchenführend.

Wachstum

- Der Nettoumsatz stieg um 4% bei konstanten Wechselkursen. Bereinigt um die Auswirkungen abgelaufener Patente stieg der zugrunde liegende Umsatz um 8% bei konstanten Wechselkursen und das zugrunde liegende operative Kernergebnis um 15% bei konstanten Wechselkursen.
- Wachstumsprodukte verzeichneten einen Zuwachs von 15% in US-Dollar und leisteten damit einen Beitrag von 31% zum gesamten Nettoumsatz des Konzerns (2012: 28%).
- Der Umsatz in den Schwellenländern stieg um 10% bei konstanten Wechselkursen.

Produktivität

- Durch Produktivitätssteigerungen sparten wir Kosten in Höhe von USD 2,8 Milliarden ein. Dieses Ergebnis liegt über den Prognosen zu Jahresbeginn.
- Wir setzten das Programm zur Prozessoptimierung in unseren Produktionsstätten fort, um die Kapazitätsauslastung zu steigern und die Kosten zu reduzieren. Bisher wurden 20 Produktionsstandorte verkauft oder geschlossen.²
- Zudem trieben wir divisionsübergreifende Kostensenkungen im Beschaffungswesen sowie das Outsourcing und Offshoring voran, reduzierten die Infrastrukturkosten im Research und optimierten unsere Renditen durch eine proaktive und klare Zuteilung von Ressourcen. Ferner erzielten wir Produktivitätsgewinne dank globaler Dienstleistungshubs.

¹ Bedeutende Zulassungen in den Divisionen Pharmaceuticals, Alcon und Vaccines and Diagnostics in Europa und den USA.

² Einschliesslich des Produktionsstandorts von Pharmaceuticals in Suffern, NY, USA, gemäss Bekanntgabe im Januar 2014.

2013 haben wir die Qualität, Compliance und Kundenzufriedenheit weiter verbessert. Wir freuen uns zudem, dass Novartis durch das Great Place to Work® Institute als einer der 25 besten multinationalen Arbeitgeber ausgezeichnet wurde. In der Rangliste „World’s Most Admired Companies“ (Fortune) war Novartis das dritte Jahr in Folge das führende pharmazeutische Unternehmen.

Und schliesslich profitierten unsere Aktionäre von einem Kursanstieg der Aktie um 24% (von CHF 57,45 am 31. Dezember 2012 auf CHF 71,20 am 31. Dezember 2013) und der während des Jahres ausgeschütteten Dividende von CHF 2,30 pro Aktie. Insgesamt ergibt sich daraus für unsere Aktionäre für das Geschäftsjahr eine Gesamtrendite von 28% (in Schweizer Franken, 32% in US-Dollar).

Nähere Angaben zur Leistung 2013 im Vergleich zu den Konzernzielen sind den Seiten 118 und 119 zu entnehmen.

VERGÜTUNG DES CEO IM JAHR 2013

Wie oben dargelegt, übertraf das Unternehmen unter dem Strich die Erwartungen von Anfang Jahr. Der Verwaltungsrat hat anerkannt, dass der CEO die meisten seiner individuellen Ziele erreicht oder übertroffen hat, einschliesslich seiner finanziellen Ziele, denen konstante Wechselkurse zugrunde gelegt worden waren. Das operative Ergebnis und der Free Cashflow gingen jedoch gegenüber dem Vorjahr zurück. Der CEO entschied daher zusammen mit dem Vergütungsausschuss, auf einen Teil seiner variablen Vergütung für das Leistungsjahr 2013 zu verzichten. Der Verwaltungsrat unterstützte diese Entscheidung.

Der CEO hat demzufolge für das Jahr 2013 eine Gesamtvergütung (Gehalt und variable Vergütung einschliesslich weiterer Leistungen) in Höhe von CHF 13,2 Millionen erhalten. Dies entspricht der Vergütung, die er im Vorjahr (2012) erhielt, wie der folgenden Tabelle zu entnehmen ist.

VERGÜTUNG DES CEO FÜR 2013 IM VORJAHRESVERGLEICH (GEGENWERT IN CHF)

	2013	2012
	Gesamtvergütung (CHF 000)	Gesamtvergütung (CHF 000)
Feste Vergütung und weitere Leistungen		
Jährliche Basisvergütung	2 055	2 025
Pensionsleistungen	176	161
Andere Leistungen	94	129
Variable Vergütung		
Jährliche Leistungsprämie	1 061	1 370
Aufbauender Aktiensparplan	0	0
Beteiligungsplan „Select“	3 714	4 796
Langfristiger Leistungsplan	6 126	4 747
Gesamtvergütung	13 226	13 228

Bei der Verabschiedung dieser Vergütungen haben wir unsere Verantwortung gegenüber dem Unternehmen und gegenüber Ihnen, seinen Eigentümern, vor Augen. Wir sind bestrebt, eine marktgerechte Vergütung für alle Führungskräfte in Schlüsselpositionen, einschliesslich des CEO, auszurichten. Zugleich stellen wir sicher, dass die ausbezahlten Vergütungen der Leistung des Unternehmens und dem individuellen Beitrag jedes Geschäftsleitungsmitglieds von Novartis zu dieser Leistung entsprechen.

PHILOSOPHIE UND GRUNDSÄTZE DER VERGÜTUNG VON FÜHRUNGSKRÄFTEN

VERGÜTUNGSPHILOSOPHIE VON NOVARTIS

Die Vergütungsphilosophie von Novartis soll sicherstellen, dass Führungskräfte eine Vergütung erhalten, die ihren Erfolgen bei der Umsetzung der Unternehmensstrategie und ihrem Beitrag zur Unternehmensleistung entspricht. Unsere strategischen Prioritäten Innovation, Wachstum und Produktivität bilden die Basis der Leistungskennzahlen für die Berechnung sowohl der jährlichen als auch der langfristigen Leistungsprämien.

Das Vergütungssystem von Novartis fördert die Übernahme von Verantwortung gestützt auf klare individuelle und unternehmensspezifische Zielvereinbarungen. Es unterstreicht die Wichtigkeit von Kompetenz und Integrität im Zusammenhang mit der Erreichung eines langfristigen und nachhaltigen Unternehmenserfolgs.

Ein wesentlicher Anteil der Gesamtvergütung ist leistungsabhängig. Besonderes Gewicht hat hierbei die langfristige aktienbasierte Vergütung, um die Interessen der Führungskräfte noch stärker auf jene der Aktionäre von Novartis abzustimmen.

Unsere Vergütungssysteme sind auf die folgenden fünf zentralen Vergütungsprinzipien ausgerichtet:

Leistungsorientierte Vergütung	Die variable Vergütung ist direkt an die Erreichung strategischer Geschäftsziele gebunden, die anhand spezifischer, vorab bestimmter lang- und kurzfristiger Performancekennzahlen gemessen wird. Ehrgeizige Ziele sollen eine dauerhaft überdurchschnittliche Unternehmensperformance bewirken.
Geschäftsethik	Von allen Mitarbeitenden wird erwartet, dass sie sich bei der Erreichung der Geschäftsziele ethisch verhalten, was sich auch im Novartis Verhaltenskodex widerspiegelt. Die Novartis Werte und Verhaltensweisen bilden einen integrierenden Bestandteil der Leistungskriterien.
Ausgewogene Vergütung zur Schaffung von nachhaltigem Wert	Die Vergütungsprogramme sollen talentierten Mitarbeitenden Anreize bieten und gleichzeitig nachhaltige Renditen für unsere Aktionäre ermöglichen. Die Anreize berücksichtigen die langfristigen Lebenszyklen unserer Branche, insbesondere die Herausforderungen in Bezug auf Innovation und Entwicklung.
Ausrichtung auf die Interessen der Aktionäre	Wir stellen sicher, dass die Interessen unserer Führungskräfte vollumfänglich auf jene unserer Aktionäre ausgerichtet sind. Alle wichtigen Führungskräfte des Konzerns müssen eine Mindestanzahl von Aktien halten. Ihre Vergütung hängt direkt von der Kursentwicklung der Novartis Aktie ab.
Wettbewerbsfähige Vergütung	Eine wettbewerbsfähige Vergütung ist wesentlich, um talentierte Mitarbeitende mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen zu gewinnen, zu binden und zu motivieren. Unsere Vergütungsstruktur und unsere Zielvergütungen sind mit in anderen Unternehmen unserer Branche geltenden Massstäben vergleichbar.

VERGLEICH DER VERGÜTUNG VON FÜHRUNGSKRÄFTEN

Um Leistungsträger für wichtige Positionen anzuwerben und an das Unternehmen zu binden, muss Novartis weltweit eine wettbewerbsfähige Vergütung anbieten. Die Vergütungsphilosophie von Novartis sieht vor, dass Mitarbeitende, die ihre Leistungsziele erreichen, eine Vergütung erhalten, die dem mittleren Vergütungsniveau relevanter Vergleichsunternehmen entspricht. Werden diese Leistungsziele verfehlt oder übererfüllt, kann die am Ende gewährte Vergütung diesen Durchschnittswert unter- bzw. überschreiten. Um leitende Mitarbeitende zu überdurchschnittlicher Leistung zu motivieren und solche Leistungen anzuerkennen, kann die gewährte Vergütung bei herausragender, nachhaltiger Leistung ein Niveau erreichen, das demjenigen des obersten Viertels der relevanten Vergleichsunternehmen entspricht.

Der Vergütungsausschuss prüft die Vergütung des CEO und der Mitglieder der Geschäftsleitung einmal pro Jahr und vergleicht das Ergebnis mit dem Vergütungsniveau ähnlicher Positionen in Vergleichsunternehmen. Zu diesem Zweck greift Novartis auf Vergleichszahlen von bekannten Marktdatenanbietern und anderen Datenquellen zurück. Besondere Beachtung finden bei dieser Prüfung die Verteilung von kurz- und langfristigen Leistungsprämien, die Zusammensetzung von Barvergütung und aktienbasierter Vergütung, die Höhe der aufgeschobenen Vergütung sowie die jeweils geltenden Vergütungsrichtlinien. Ausserdem berücksichtigt diese von den Marktdatenanbietern durchgeführte Analyse Faktoren wie aktuelle Markttrends und Best Practices im Vergütungsbereich. Das vom Vergütungsausschuss eingesetzte unabhängige Beratungsunternehmen prüft und bewertet die erhaltenen Daten und erbringt unabhängiges Research und Beratung zur Zielvergütung des CEO. Die betreffenden Informationen werden ohne das vorherige Wissen oder Einverständnis des CEO an den Vergütungsausschuss weitergeleitet.

Bei der Prüfung der Vergütungen für den CEO und die anderen Geschäftsleitungsmitglieder handelt es sich bei den Vergleichsunternehmen um Konkurrenten aus der Gesundheitsbranche, die global tätig sind und deren Geschäftsmodell, Grösse, internationale Wettbewerbsposition und Bedarf an Talenten und Know-how mit denen von Novartis identisch oder vergleichbar sind.

VERGLEICHSUNTERNEHMEN

AstraZeneca	GlaxoSmithKline	Roche
Sanofi	Abbott	AbbVie
Amgen	Bristol-Myers Squibb	Eli Lilly and Company
Johnson & Johnson	Merck & Co.	Pfizer

Vergleichskriterien (in Mrd. USD)	Durchschnittswert der	
	Novartis ¹	Mitbewerber ²
Nettoumsatz/Umsatz	57,9	40,9
Marktkapitalisierung	194,2	108,3
Operatives Ergebnis ³	10,9	8,2
Reingewinn	9,3	6,2
Total Vermögenswerte	126,3	63,0

¹ Per 31. Dezember 2013.

² Per Ende des letzten ausgewiesenen Quartals – mit Ausnahme der Marktkapitalisierung, die per 31. Dezember 2013 ausgewiesen ist.

³ Operatives Ergebnis für Novartis, Ertrag vor Zinsen und Steuern für Vergleichsunternehmen.

Quelle: ThomsonFinancial, letzte vier Quartale

LEISTUNGSBEURTEILUNGSPROZESS

Zur Förderung einer ausgeprägten Leistungskultur wendet Novartis weltweit einen einheitlichen Leistungsbeurteilungsprozess an, der auf quantitativen und qualitativen Kriterien wie den Novartis Werten und Verhaltensweisen basiert. Alle Novartis Mitarbeitenden, einschliesslich des CEO und der Geschäftsleitungsmitglieder, durchlaufen einen dreistufigen formalen Prozess.



ZIELVEREINBARUNG

ZIELVEREINBARUNG MIT DEM CEO

Zu Beginn jedes Leistungsjahres trifft sich der Verwaltungsratspräsident mit dem CEO, um anhand einer Wertetabelle (Balanced Scorecard Approach) dessen Ziele für das kommende Jahr zu besprechen. Der Verwaltungsrat prüft und genehmigt diese Ziele und gewährleistet so, dass sich diese mit dem Unternehmensgrundsatz der Nachhaltigkeit und den langfristigen Zielen von Novartis decken. Er stellt dabei sicher, dass unangemessene oder übermässige Risiken zulasten der langfristigen Stabilität des Konzerns nicht belohnt werden.

Nähere Einzelheiten zu den individuellen Zielen des CEO für 2013 sind den Seiten 119 und 120 zu entnehmen. Einzelheiten zu den Leistungszielen des langfristigen Leistungsplans finden sich auf der Seite 123.

ZIELVEREINBARUNG MIT DEN GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDERN

Zu Beginn jedes Leistungsjahres vereinbaren der CEO und die Mitglieder der Geschäftsleitung, die ihm unterstellt sind, Geschäftsziele und entsprechende Messgrössen zur Leistungsbeurteilung, die für die einzelnen Leiter der Divisionen und der globalen Funktionen gelten. Anschliessend legt der CEO dem Verwaltungsrat die Geschäftsziele der anderen Geschäftsleitungsmitglieder zur Genehmigung vor.

LEISTUNGSBEURTEILUNG

LEISTUNGSBEURTEILUNG FÜR DEN CEO

Der Verwaltungsrat beurteilt periodisch die von der Gruppe erzielte Geschäftsperformance und die vom CEO erreichten Fortschritte auf Basis der für ihn geltenden Geschäfts- und Vergütungsziele. Zur Jahresmitte überprüft der Verwaltungsratspräsident die Leistung des CEO. Für die Jahresendprüfung bereitet der CEO die von ihm erzielten Ergebnisse vor und präsentiert diese dem Präsidenten und anschliessend den Mitgliedern des Verwaltungsrats. Dabei vergleicht er die tatsächlich erzielte Leistung mit den zu Jahresbeginn vereinbarten Zielen und berücksichtigt hierbei das geprüfte Jahresergebnis sowie eine Bewertung dazu, inwieweit er als Vorbild für die Novartis Werte und Verhaltensweisen gehandelt hat. Im Zuge der Jahresendprüfung bespricht der Verwaltungsrat die Leistung in Abwesenheit des CEO und beurteilt, inwieweit die gesetzten Ziele erreicht wurden. Ausserdem vergleicht er die Ergebnisse soweit möglich mit Vergleichsunternehmen, wobei allgemeine wirtschaftliche und finanzielle Kriterien sowie branchenspezifische Entwicklungen berücksichtigt werden. Der Verwaltungsrat teilt dem CEO anschliessend die Leistungsbeurteilung mit. Sie fliesst in das Rating ein, das bei der Berechnung der jährlichen Leistungsprämie und des Beteiligungsplans „Select“ als persönliche Leistung des CEO berücksichtigt wird.

PROZESS ZUR LEISTUNGSBEURTEILUNG DER GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER

Bei der Beurteilung zur Jahresmitte wird die Leistung der Mitglieder der Geschäftsleitung durch den CEO bewertet; die Ergebnisse werden mit dem Verwaltungsratspräsidenten erörtert. Bei der Jahresendbeurteilung bewertet und bespricht der Verwaltungsrat im Januar

die Leistung und die Ziele der anderen Geschäftsleitungsmitglieder für das abgelaufene Geschäftsjahr mit dem CEO. Dabei werden das Jahresergebnis, das Erreichen der finanziellen und nicht finanziellen Ziele durch jedes einzelne Geschäftsleitungsmitglied, die Einhaltung der Novartis Werte und Verhaltensweisen sowie das allgemeine Wirtschafts- und Geschäftsumfeld berücksichtigt. Der Verwaltungsrat beurteilt zudem periodisch die von der Gruppe oder Division erzielte Geschäftsperformance und die von den Geschäftsleitungsmitgliedern gemachten Fortschritte in Bezug auf die individuell festgelegten Ziele.

FESTLEGUNG DER VERGÜTUNG

FESTLEGUNG DER VERGÜTUNG FÜR DEN CEO

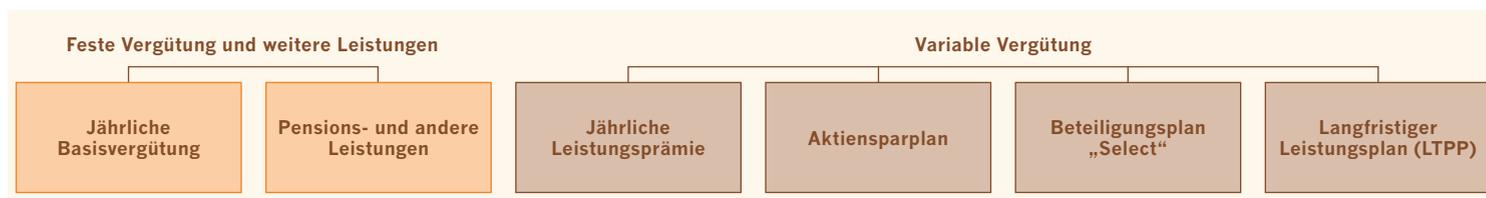
Auf der Grundlage der vom Verwaltungsrat vorgenommenen Beurteilung und in Abwesenheit des CEO entscheidet der Vergütungsausschuss an seiner Januar-Sitzung über die Gesamtvergütung des CEO für das abgelaufene Jahr und über dessen Zielvergütung für das kommende Jahr. Der Vergütungsausschuss berücksichtigt bei seiner Entscheidungsfindung die aus dem Vergütungsplan ermittelten Zahlungen sowie alle anderen relevanten Informationen, einschliesslich der verfügbaren Angaben zu Vergleichsunternehmen sowie der Empfehlung des unabhängigen Beraters des Vergütungsausschusses.

FESTLEGUNG DER VERGÜTUNG FÜR DIE GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER

Im Beisein des CEO und unter Berücksichtigung seiner Empfehlungen entscheidet der Vergütungsausschuss im Januar über die variable Vergütung der übrigen Geschäftsleitungsmitglieder für das abgelaufene Geschäftsjahr und über die Zielvergütung der übrigen Geschäftsleitungsmitglieder für das kommende Jahr.

DIE VERGÜTUNG VON FÜHRUNGSKRÄFTEN IM JAHR 2013

Das Jahr 2013 ist das letzte Geschäftsjahr, in dem das aktuelle Vergütungssystem für Führungskräfte, wie weiter unten beschrieben, noch Bestand hat. Im Jahr 2013 umfasst das Vergütungssystem für die Führungskräfte von Novartis folgende Bestandteile:



JÄHRLICHE BASISVERGÜTUNG

ÜBERSICHT

Die Höhe der Basisvergütung richtet sich nach den wichtigen Verantwortungsbereichen, dem Stellenprofil, der Seniorität, der Erfahrung sowie den Fähigkeiten des Mitarbeitenden. Sie wird in bar, üblicherweise monatlich, ausbezahlt und richtet sich nach den lokalen Marktgegebenheiten. Sie soll den Mitarbeitenden eine auch im Vergleich zu anderen Unternehmen der Branche angemessene fixe Vergütung bieten.

Die Basisvergütung wird in der Regel jährlich überprüft. Hinter jeder Erhöhung stehen sowohl eine konkrete Anerkennung der Leistung als auch bestimmte Marktentwicklungen.

ERGEBNIS DES CEO FÜR 2013

Nach der Prüfung sowohl der Marktbedingungen als auch seiner Leistungen wurde die jährliche Basisvergütung des CEO mit Wirkung zum 1. März 2013 auf CHF 2 060 500 erhöht. Das entspricht einem Anstieg von 1,5% gegenüber 2012.

PENSIONS- UND ANDERE LEISTUNGEN

ÜBERSICHT

Hauptzweck von Pensions- und Versicherungsplänen ist die Absicherung von Mitarbeitenden und ihren Angehörigen im Hinblick auf Ruhestand, Krankheit, Berufsunfähigkeit und Tod. Die Pensions- und Versicherungsleistungen sind von Land zu Land verschieden und entsprechen den lokalen Marktgepflogenheiten und Rechtsvorschriften. Sie werden regelmässig überprüft.

Die Unternehmenspolitik von Novartis sieht vor, weltweit von Pensionsplänen im Leistungsprimat auf Pensionspläne im Beitragsprimat umzustellen. Alle grösseren Pläne wurden mittlerweile nach Möglichkeit an das Beitragsprimat angepasst.

Andere Leistungen, die Novartis in ausgewählten Ländern in Übereinstimmung mit lokalen Marktgepflogenheiten und Rechtsvorschriften ausrichtet, sind unter anderem Dienstaltersprämien und Nebenleistungen. Darüber hinaus erhalten Mitarbeitende auf internationaler Entsendung Leistungen gemäss den entsprechenden Richtlinien von Novartis.

ERGEBNIS DES CEO FÜR 2013

Die Pension und die Höhe der Leistungen, die der CEO und die anderen Mitglieder der Geschäftsleitung von Novartis erhalten, sind dieselben, wie sie auch die übrigen festangestellten Mitarbeitenden im jeweiligen Land ihrer Beschäftigung erhalten. Im Geschäftsjahr 2013 zahlte Novartis Beiträge für Schweizer Pensionskassen in Höhe von CHF 176 071 sowie CHF 93 652 für sonstige Leistungen.

JÄHRLICHE LEISTUNGSPRÄMIE

ÜBERSICHT

Die jährliche Leistungsprämie soll sicherstellen, dass Mitarbeitende über ein einzelnes Geschäftsjahr ihre Leistung an drei Faktoren messen:

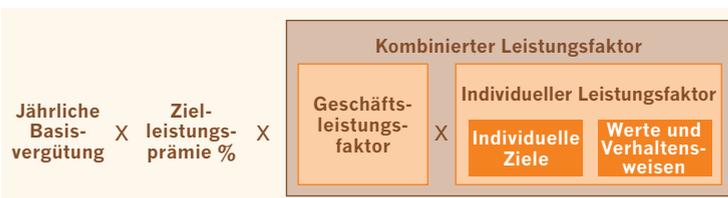
1. an den Finanz- und Innovationszielen des Konzerns und der Divisionen;
2. an ihren individuellen operativen Geschäftszielen, die entsprechend ihren Funktionen festgelegt wurden; und
3. an den Novartis Werten und Verhaltensweisen.

Die Bemessungskriterien für die jährliche Leistungsprämie wurden so definiert, dass sie die Erfolge bei der Umsetzung der Konzernstrategie einerseits und bei der Steigerung der kurzfristigen Geschäftsergebnisse andererseits in ausgewogener Weise wiedergeben.

Novartis legt für jeden teilnehmenden Mitarbeitenden zu Beginn der Leistungsperiode – üblicherweise zu Jahresanfang – eine Zielleistungsprämie fest, die einem prozentualen Anteil der Basisvergütung entspricht. Diese prozentuale Zielleistungsprämie kann je nach Funktion und Verantwortungsbereich des Mitarbeitenden bis zu 60% seiner Basisvergütung erreichen. Bei Geschäftsleitungsmitgliedern macht die jährliche Leistungsprämie zwischen 13% und 23% der gesamten variablen Zielvergütung aus.

LEISTUNGSKENNZAHLEN

Die Formel zur Berechnung der jährlichen Leistungsprämie lautet wie folgt:



Der Geschäftsleistungsfaktor basiert auf zentralen finanziellen und innovationsspezifischen Leistungskennzahlen des Unternehmens, die auf Ebene der Gruppe, Division, Region oder eines Landes nach strategischen Prioritäten definiert und gewichtet werden. Diese Ziele können auf Messgrößen wie Nettoumsatz, operatives Ergebnis, Free Cashflow, Marktpräsenz oder Meilensteine in Forschung und Entwicklung basieren.

Der individuelle Leistungsfaktor gliedert sich in zwei separate Elemente: Das erste Element basiert auf dem Erreichen individuell festgelegter finanzieller und nicht finanzieller Ziele der Mitarbeitenden.

In Abhängigkeit von der jeweiligen funktionalen Verantwortung gehören zu den Messgrößen für nicht finanzielle Ziele üblicherweise Leistungen im Bereich Innovation, Produkteinführungen, die erfolgreiche Umsetzung von Wachstums- und Produktivitätsinitiativen, Prozessverbesserungen, die Geschäfts- und Mitarbeiterführung, erfolgreiche Übernahmen oder Desinvestitionen sowie der Abschluss von Lizenzverträgen. Das zweite Element soll sicherstellen, dass die gewünschte Performance der Mitarbeitenden unter Einhaltung der höchsten Standards im Bereich verantwortungsvolle Geschäftsführung, wie in den Novartis Werten und Verhaltensweisen dargelegt, erzielt wird. Von den Novartis Führungskräften wird erwartet, dass sie diese Verhaltensweisen jeden Tag vorleben und ihre Mitarbeitenden dazu animieren, es ihnen gleichzutun.

Der individuelle Leistungsfaktor wird anhand einer vorgegebenen Matrix berechnet, die auf der für beide Elemente ermittelten Leistung der Mitarbeitenden basiert. Der Geschäftsleistungs- und der individuelle Leistungsfaktor können jeweils im Bereich von 0–150% liegen. Beide Faktoren werden gleich gewichtet. Unterschreitet die Leistungsbeurteilung die Mindestvorgaben, entfällt die Leistungsprämie.

Der kombinierte Leistungsfaktor wird berechnet, indem der Geschäftsleistungs- und der individuelle Leistungsfaktor multipliziert werden, wobei eine Höchstgrenze von 200% des Zielwerts gilt.

FORM DER PRÄMIE

Grundsätzlich wird die jährliche Leistungsprämie nach Erreichen der Jahresziele in bar ausbezahlt. Mitarbeitende in gewissen Ländern sowie bestimmte Führungskräfte in Schlüsselpositionen weltweit werden jedoch ermutigt, ihre jährliche Leistungsprämie in einen Aktiensparplan zu investieren. Nähere Einzelheiten zu den Aktiensparplänen von Novartis sind auf den Seiten 120 und 121 zu finden.

ERGEBNIS DES CEO FÜR 2013

Im Folgenden wird die Leistung des CEO im Geschäftsjahr 2013 dargestellt, einschliesslich des Geschäftsleistungsfaktors der Gruppe, seines individuellen Leistungsfaktors sowie des daraus resultierenden Betrags seiner jährlichen Leistungsprämie.

GESCHÄFTSLEISTUNGSFAKTOR DES CEO FÜR 2013

Bemessungsgrundlage für den CEO ist der Geschäftsleistungsfaktor der Gruppe. Die Festlegung des Geschäftsleistungsfaktors der Gruppe basiert auf vier zentralen Leistungskennzahlen: Konzernreingewinn, Konzern-Nettoergebnis (jene Finanzelemente, die von der Gruppe gesteuert werden, wie Kosten, Steuern, Finanzertrag und -aufwand), Free Cashflow des Konzerns als Prozentsatz vom Umsatz sowie Innovation.

Für jede der vier Leistungskennzahlen gilt eine Mindestvorgabe von 80% des Zielwerts. Bleibt das Ergebnis darunter, wird ein Leistungsfaktor von null zugeteilt. Es steht dem Ausschuss frei, Ergebnisse um den Einfluss aus ungeplanten Akquisitionen oder Veräusserungen, Änderungen der Bewertungs- und Bilanzierungsmethoden, Erträgen assoziierter Unternehmen, steuerlichen Änderungen und anderen bedeutenden, nicht in den Zielen berücksichtigten Ereignissen nach eigenem Ermessen zu bereinigen. Derartige Bereinigungen können erfolgen, um den Einfluss aussergewöhnlicher Aufwendungen oder Erträge zu eliminieren. Alle Leistungskennzahlen sind mit einem Auszahlungshebel von 1:5 verbunden. Das heisst, eine Abweichung um 1% gegenüber dem Zielwert führt zu einer Änderung von 5% in der Auszahlung (eine Zielerreichungsquote von 105% würde also beispielsweise zu einem Leistungsfaktor von 125% für eine Kennzahl führen). Der Geschäftsleistungsfaktor kann sich in einer Spanne von 0–150% bewegen.

Die folgende Tabelle zeigt die Gewichtung dieser Kriterien und der Finanzziele sowie die Zielerreichung als Prozentsatz des Ziels für 2013. Für die Zwecke der jährlichen Leistungsprämie werden die Finanzziele zu konstanten Wechselkursen bewertet.

GESCHÄFTSLEISTUNGSFAKTOR FÜR KONZERN (INKL. CEO)		
Finanz- und Innovationskennzahlen	Gewichtung	Ziel
Konzernreingewinn (Mio. USD)	50%	7 969
Konzern-Nettoergebnis (Mio. USD)	20%	-2 628
Free Cashflow Konzern in % des Umsatzes	20%	15,2%
Innovation	10%	Gewichteter Durchschnitt der Divisionsleistung
Vom Vergütungsausschuss genehmigte Gesamtzielerreichung: 106%¹		
Ergibt einen Geschäftsleistungsfaktor nach Hebel von 1:5 von 130%		

¹ Zielerreichung zu konstanten Wechselkursen, hauptsächlich bereinigt um den Beitrag aus der verzögerten Markteinführung von Generika für die *Diovan* Monotherapie in den USA.

Gegenüber diesen Zielen, die der Verwaltungsrat zu Beginn des Jahres zu konstanten Wechselkursen festgelegt hat, hat sich die Gruppe in Bezug auf sämtliche Leistungskennzahlen und selbst bereinigt um den geringer als erwartet ausgefallenen Einfluss durch konkurrierende Generika gut entwickelt. Der Konzernreingewinn übertraf das gesteckte Ziel, was im Wesentlichen auf das starke operative Ergebnis zurückzuführen war. Der positive Einfluss aus der verzögerten Markteinführung von Generika für die *Diovan* Monotherapie in den USA blieb bei der Berechnung des Geschäftsleistungsfaktors unberücksichtigt. Der Free Cashflow des Konzerns als Prozentsatz vom Umsatz lag ebenfalls über dem Ziel, was der

besseren operativen Entwicklung in sämtlichen Divisionen zu verdanken war. Für die Konzernleistung im Bereich Innovation ist ein erfolgreiches Jahr in sämtlichen Divisionen und den Novartis Institutes of BioMedical Research verantwortlich.

Der durch den Vergütungsausschuss genehmigte Geschäftsleistungsfaktor der Gruppe für das Geschäftsjahr 2013 betrug 130%.

INDIVIDUELLER LEISTUNGSFAKTOR DES CEO FÜR 2013

Die individuellen Ziele für den CEO im Jahr 2013 wurden vom Verwaltungsrat festgelegt und beruhten auf einer Wertetabelle (Balanced Scorecard) mit einer Mischung aus quantitativen und qualitativen Konzernzielen in vier Hauptbereichen: Finanzperformance, Innovation und Wachstum, organisatorische Leistungsfähigkeit und Kundenzufriedenheit. Zudem wurde der CEO anhand der Werte und Verhaltenskodizes von Novartis bewertet. Insgesamt beträgt der individuelle Leistungsfaktor des CEO 110%. Im Folgenden wird seine Leistung in jedem der Bereiche für das Jahr 2013 aufgezeigt.

Spezifische Finanzziele für den CEO

Zusätzlich zu den oben erwähnten Geschäftsleistungsfaktoren umfassten die Ziele für den CEO im Jahr 2013 auch finanzielle Vorgaben wie Konzern-Nettoumsatz, operatives Ergebnis, operatives Kernergebnis, Reingewinn, Gewinn pro Aktie, Kerngewinn pro Aktie und Free Cashflow. Die Gesamtbeurteilung anhand dieser Kennzahlen übertraf die zu Jahresbeginn definierten Erwartungen.

Innovation und Wachstum

Die Ziele für den CEO im Jahr 2013 beinhalteten Vorgaben, um die Führungsposition von Novartis im Innovationsbereich auszubauen, das Wachstum zu beschleunigen und die Produktivität zu steigern. Mit dem Innovations- und dem Wachstumsziel will Novartis Durchbrüche in Bereichen erzielen, in denen dringend Therapieoptionen benötigt werden, das Auslaufen einzelner Patente wie jenes für *Diovan* (Umsatz von USD 4,4 Milliarden 2012) abfedern und eine solide Basis für das langfristige Wachstum des Konzerns schaffen. Insgesamt übertraf der Konzern im Jahr 2013 die vom Verwaltungsrat festgelegten Ziele.

Novartis hat USD 9,9 Milliarden in die Forschung und Entwicklung investiert. Damit hat das Unternehmen seine vielversprechenden Pipelineprojekte stark vorangetrieben und 2013 im gesamten Portfolio bedeutende Zulassungen durch die FDA und in Europa erreicht. Insgesamt haben Zulassungen, Zulassungsanträge und klinische Studien der Phase III die Ziele entweder erfüllt oder übertroffen. Novartis erhielt 2013 von der FDA drei Anerkennungen für Therapie-durchbrüche: für BYM338 bei sporadischer Einschlusskörpermyositis,

für RLX030 bei akuter Herzinsuffizienz und für LDK378 bei ALK-positivem nichtkleinzelligem Lungenkarzinom. In zwei Bereichen enttäuschte die Performance im Segment Innovation und Wachstum jedoch: Die Reaktion auf die drohende Konkurrenz für *Lucentis* verzögerte sich ebenso wie die Kostenrückerstattung auf dem öffentlichen Markt für *Bexsero* in Grossbritannien.

Unser starkes zugrunde liegendes Umsatzwachstum (ohne Patentabläufe) konnte den Einfluss durch generische Konkurrenzprodukte mehr als ausgleichen. Die Steigerung des Nettoumsatzes in den Wachstumsmärkten war mit +10% (2012: +6%) bei konstanten Wechselkursen ebenfalls bedeutend. In China stieg der Nettoumsatz um 23% bei konstanten Wechselkursen.

Organisatorische Leistungsfähigkeit

Die Ziele für den CEO im Jahr 2013 umfassten Vorgaben, um die Qualitätssicherung zu stärken, die Produktivität zu steigern, Mitarbeitende zu fördern, die Corporate Responsibility zu optimieren und die Reputation des Konzerns zu verbessern. 2013 tätigte Novartis bedeutende Investitionen und verstärkte die Massnahmen für „Quality beyond Compliance“, also für eine Qualität jenseits der geltenden Compliance-Vorgaben. Im gesamten Netzwerk fanden 262 Inspektionen von Gesundheitsbehörden statt, von denen 258 ein gutes oder zufriedenstellendes Ergebnis erzielten. Darunter waren 31 Inspektionen der FDA, von denen 28 zu einem guten oder zufriedenstellenden Resultat führten. Insbesondere erhielt Novartis den Konformitätsstatus für die Produktionsstätte von Consumer Health in Lincoln, Nebraska, USA. An drei Produktionsstandorten des Netzwerks bestehen weiterhin einzelne Qualitätsprobleme, an deren Lösung Novartis arbeitet. Novartis erzielte ferner Einsparungen von USD 1,5 Milliarden mit Initiativen im Beschaffungswesen.

Die vom Verwaltungsrat 2012 genehmigte Corporate-Responsibility-Strategie wurde weiterhin erfolgreich umgesetzt. Novartis versorgte erneut mehr Patienten in von Malaria betroffenen Ländern ohne Gewinn mit *Coartem* und stellte der Weltgesundheitsorganisation weiterhin kostenlos Präparate zur Leprabehandlung zur Verfügung. Ausserdem wurden die Social Ventures des Konzerns – innovative Geschäftsansätze für den Aufbau lokaler, nachhaltiger Kapazitäten in der Gesundheitsversorgung weltweit – weiter ausgebaut.

Novartis hat ihre Programme zur Stärkung der Unternehmensführung weiter vertieft und ausgebaut. Zudem wurde die Talentförderung weiter vorangetrieben und der Fokus auf das Mitarbeiterengagement verstärkt.

Im Hinblick auf die organisatorische Leistungsfähigkeit sorgten einzelne Probleme im Zusammenhang mit Interessenkonflikten in Japan für Enttäuschungen. Dabei ging es um präferenzierte Studien zu Valsartan in der Vergangenheit. Diese Problematik hatte einen

negativen Einfluss auf die Reputation von Novartis. Novartis arbeitet eng mit dem japanischen Ministerium für Gesundheit, Arbeit und Soziales zusammen, um diese Probleme zu lösen.

Kundenzufriedenheit

2013 hat Novartis mit der Initiative „Customers First“ einen zusätzlichen Umsatz von mehr als USD 1 Milliarde erzielt und damit die Vorgabe übertroffen. Ziel der Initiative ist es, die divisionsübergreifende Zusammenarbeit zu fördern und besser auf die Kundenbedürfnisse einzugehen.

KOMBINIERTER LEISTUNGSFAKTOR DES CEO FÜR 2013

Aus der Multiplikation des Geschäftsleistungsfaktors der Gruppe (130%) und des individuellen Leistungsfaktors des CEO (110%) hätte sich für den CEO ein kombinierter Leistungsfaktor von 143% ergeben.

Das operative Ergebnis und der Free Cashflow gingen jedoch gegenüber dem Vorjahr zurück. Der CEO entschied daher zusammen mit dem Vergütungsausschuss, auf einen Teil seiner variablen Vergütung für das Leistungsjahr 2013 zu verzichten. Der Verwaltungsrat unterstützte diese Entscheidung.

Der Wert der jährlichen Leistungsprämie des CEO wurde wie folgt festgelegt:

FORMEL ZUR BERECHNUNG DER JÄHRLICHEN LEISTUNGSPRÄMIE FÜR DEN CEO

Jährliches Grundgehalt (CHF 000) x	Zielleistungsprämie % x	Berechneter kombinierter Leistungsfaktor	=	Vor Verzichts-betrag berechneter Wert der Prämie (CHF 000) –	Verzichts-betrag (CHF 000) =	Endgültige Prämie (CHF 000)
Jährliche Leistungsprämie	2 061 x	50% x	143%	=	1 473 –	412 = 1 061

AKTIENSPARPLÄNE VON NOVARTIS

ÜBERSICHT

Die Mitarbeitenden von Novartis können dort, wo ihnen entsprechende Aktiensparpläne angeboten werden, an diesen teilnehmen und dabei ihre jährliche Leistungsprämie vollständig oder teilweise anstatt in bar in Form von Novartis Aktien beziehen. Als Anerkennung für ihre Teilnahme gewährt Novartis nach Ablauf einer drei- oder fünfjährigen Sperrfrist zusätzliche Aktien. Durch die Teilnahme an den Aktiensparplänen besteht für die Mitarbeitenden ein Anreiz, langfristig im Unternehmen zu bleiben und dabei am künftigen finanziellen Erfolg von Novartis teilzuhaben und sich somit an den langfristigen Interessen der Aktionäre von Novartis auszurichten.

Derzeit bietet Novartis drei Aktiensparpläne an:

- Aktiensparplan mit Hebelwirkung (LSSP): Weltweit wurde 27 Führungskräften in Schlüsselpositionen die Möglichkeit geboten, als Honorierung für ihre Leistung im Jahr 2013 am LSSP teilzunehmen. Ihre jährliche Leistungsprämie wurde in Novartis Aktien investiert, die einer Sperrfrist von fünf Jahren unterliegen. Am Ende der Sperrfrist wird Novartis den Teilnehmenden für jede investierte Aktie eine zusätzliche Gratisaktie gewähren;
- Schweizerischer Aktiensparplan (ESOP): In der Schweiz steht der ESOP 13 751 Mitarbeitenden offen. Die Mitarbeitenden können ihre jährliche Leistungsprämie auf drei verschiedene Arten beziehen: (i) zu 100% in Aktien, (ii) zu 50% in Aktien und zu 50% in bar oder (iii) zu 100% in bar. Am Ende einer dreijährigen Sperrfrist wird Novartis den Teilnehmenden für jeweils zwei investierte Aktien eine zusätzliche Gratisaktie gewähren. Insgesamt 6 321 Mitarbeitende entschieden sich, im Rahmen des ESOP ihre Leistungsprämie im Jahr 2013 in Aktien zu beziehen;
- ESOP in Grossbritannien (ESOP UK): In Grossbritannien können 2 600 Mitarbeitende bis zu 5% ihrer monatlichen Basisvergütung in Aktien investieren (bis zu einer Obergrenze von GBP 125) und erhalten unter Umständen zudem die Möglichkeit, ihre jährliche Nettoleistungsprämie vollständig oder teilweise in Aktien zu investieren. Am Ende einer dreijährigen Sperrfrist wird Novartis den Teilnehmenden für jeweils zwei investierte Aktien eine zusätzliche Gratisaktie gewähren. Im Jahr 2013 nahmen 1 404 Mitarbeitende an diesem Plan teil.

Mitarbeitende können in einem Jahr nur an einem der Aktiensparpläne teilnehmen.

Verlässt ein Mitarbeitender Novartis vor Ablauf der Sperrfrist aus einem anderen Grund als Pensionierung, Berufsunfähigkeit oder Tod, verfallen die nach diesem Plan zuzuteilenden Gratisaktien. Der Vergütungsausschuss kann Ausnahmen (z.B. bei einer Reorganisation oder Veräusserung) beschliessen.

Wählen Mitarbeitende den Bezug ihrer jährlichen Leistungsprämie in Aktien, berechnet sich die Anzahl der zugeteilten Aktien, indem die Leistungsprämie durch den Schlusskurs der Aktien am Gewährungstag dividiert wird.

Nach der Genehmigung des neuen Vergütungssystems für Führungskräfte durch die Aktionäre an der Generalversammlung 2013 ist dies das letzte Jahr, in dem die Mitglieder der Geschäftsleitung an den Aktiensparplänen teilnehmen und entsprechende Zuteilungen beziehen können.

ERGEBNIS DES CEO FÜR 2013

2013 konnte der CEO entweder am aufbauenden Aktiensparplan oder am schweizerischen Aktiensparplan teilnehmen. Er entschied, an keinem der Pläne teilzunehmen.

BETEILIGUNGSPLAN „SELECT“

ÜBERSICHT

Beim Beteiligungsplan „Select“ handelt es sich um einen globalen aktienbasierten Vergütungsplan, unter dem teilnahmeberechtigte Mitarbeitende mit einer jährlichen Prämie belohnt werden können.

Unter dem Beteiligungsplan „Select“ legt Novartis für jeden teilnehmenden Mitarbeitenden zu Beginn der Leistungsperiode – üblicherweise zu Jahresanfang – eine Zielleistungsprämie fest, die einem prozentualen Anteil an der Basisvergütung entspricht. Je nach Funktion und Bedeutung des Mitarbeitenden für den langfristigen Erfolg von Novartis kann diese prozentuale Zielleistungsprämie bis zu 200% der Basisvergütung erreichen. Bei Mitgliedern der Geschäftsleitung macht der Beteiligungsplan „Select“ zwischen 37% und 57% der gesamten variablen Zielvergütung aus.

Nachdem die Prämie zugeteilt wurde, unterliegt sie einer dreijährigen Sperrfrist. Der langfristige Wert der Prämie ist an die Entwicklung des Aktienkurses gekoppelt, sodass Führungskräfte von der langfristigen Auswirkung ihrer Entscheidungen und Massnahmen profitieren können.

Nach der Genehmigung des neuen Vergütungssystems für Führungskräfte durch die Aktionäre an der Generalversammlung 2013 ist dies das letzte Jahr, in dem die Mitglieder der Geschäftsleitung Prämien aus diesem Beteiligungsplan beziehen können.

LEISTUNGSKENNZAHLEN

Für alle Führungskräfte gilt für die Zuteilung der Prämie aus dem Beteiligungsplan „Select“ der gleiche kombinierte Leistungsfaktor wie für die jährliche Leistungsprämie. Nähere Angaben zu den Kennzahlen, die in die Berechnung des kombinierten Leistungsfaktors einfließen, sind auf Seite 118 zu finden.

Die Prämien sind auf 200% der Zielvergütung begrenzt.

FORM DER PRÄMIE BEI ZUTEILUNG

Mit dem Beteiligungsplan „Select“ können die Teilnehmenden die Form ihrer Prämie selbst bestimmen. Bei Zuteilung können sie je nach geltendem Recht eine Beteiligung in Form von gesperrten Aktien oder gesperrten Aktienanrechten (RSUs) wählen. Ab dem 31. Dezember 2013 werden keine Aktienoptionen mehr angeboten.

Gesperrte Aktien: Zugeteilte gesperrte Aktien sind während der Sperrfrist dividenden- und stimmberechtigt.

Gesperrte Aktienrechte: Jede RSU entspricht dem Wert einer Novartis Aktie und wird nach Ablauf der Sperrfrist in eine solche umgewandelt. RSUs sind weder dividenden- noch stimmberechtigt, ausser in den USA, wo die Mitarbeitenden während der Sperrfrist einen Dividendegenwert für die in den Jahren 2010 und 2011 zugeteilten RSUs erhalten.

Handelbare Aktienoptionen aus früheren Planzyklen: Handelbare Aktienoptionen verfallen am zehnten Jahrestag der Gewährung. Jede Mitarbeitenden zugeteilte handelbare Aktienoption berechtigt nach Ablauf der Sperrfrist (und vor dem zehnten Jahrestag der Gewährung) zum Kauf einer Novartis Aktie zu einem im Voraus festgelegten Ausübungspreis, der dem Schlusskurs der zugrunde liegenden Aktie am Gewährungstag entspricht.

Die seit 2010 zugeteilten handelbaren Aktienoptionen wurden zu den in der folgenden Tabelle aufgeführten Bedingungen ausgegeben.

BEDINGUNGEN DER AKTIENOPTIONEN

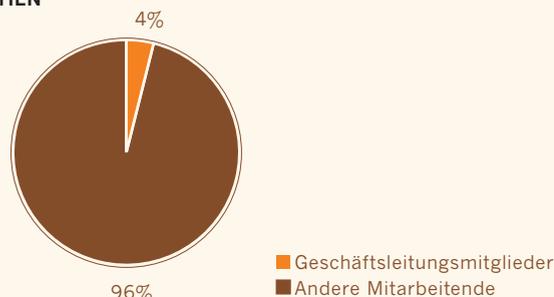
Jahr der Zuteilung	Ausübungspreis (CHF/USD)	Sperrfrist (Jahre) (Schweiz/ andere Länder)	Ausübungsfrist (Jahre)
2013	61,70/66,07	3/3	10
2012	54,20/58,33	3/3	10
2011	54,70/57,07	2/3	10
2010	55,85/53,70	2/3	10

Unter dem Beteiligungsplan „Select“ erhielten 12 943 Teilnehmende für ihre Leistungen im Jahr 2013 insgesamt 774 373 gesperrte Aktien und 6 449 201 RSUs. Dies entspricht einer Beteiligungsrate von rund 9,5% aller Mitarbeitenden (Vollzeitstellenäquivalente) weltweit.

Am 31. Dezember 2013 waren gesamthaft 89,5 Millionen Mitarbeitenden zugeteilte Aktienoptionen ausstehend, die durch die gleiche Anzahl von Aktien gedeckt sind. Dies entspricht 3,7% der Gesamtzahl der ausstehenden Novartis Aktien.

Rund 3,9% der gesamten unter dem Beteiligungsplan „Select“ ausgerichteten Leistungsprämien wurden Mitgliedern der Geschäftsleitung gewährt.

2013 IM RAHMEN DES BETEILIGUNGSPLANS „SELECT“ ZUGETEILTE AKTIEN



Verlässt ein Planteilnehmender Novartis aus einem anderen Grund als Pensionierung, Tod oder Berufsunfähigkeit, verfallen die Aktien, RSUs und Aktienoptionen, für die die Sperrfrist noch nicht abgelaufen ist. Der Vergütungsausschuss kann Ausnahmen bewilligen (z.B. bei einer Reorganisation oder Verässerung).

FORM DER AUSLIEFERUNG NACH ABLAUF DER SPERRFRIST

Nach Ablauf der Sperrfrist erfolgt die Abgeltung in Form frei verfügbarer Novartis Aktien oder in Form von American Depositary Receipts (nur USA).

ERGEBNIS DES CEO FÜR 2013

Was die jährliche Leistungsprämie betrifft (siehe Seite 120), entschied der CEO zusammen mit dem Vergütungsausschuss, auf einen Teil seiner variablen Vergütung für das Leistungsjahr 2013 zu verzichten. Der Wert seiner Zuteilung wurde wie folgt festgelegt:

FORMEL ZUR BERECHNUNG DER PRÄMIE AUS DEM BETEILIGUNGSPLAN „SELECT“ FÜR DEN CEO

Jährliches Grundgehalt (CHF 000)	Zielleistungsprämie %	Berechneter kombinierter Leistungsfaktor	Vor Verzichts-betrag berechneter Wert der Prämie (CHF 000)	Verzichts-betrag (CHF 000)	Endgültiger Wert der Prämie (CHF 000)
2 061	175%	143%	5 156	1 442	3 714 ¹

¹ Die Zuteilungen unter dem Beteiligungsplan „Select“ erfolgten in Form von 50 361 RSUs (zu einem Aktienkurs von CHF 73,75), deren Sperrfrist im Januar 2017 endet, sofern der CEO im Konzern verbleibt und den Bestimmungen des Plans entspricht.

LANGFRISTIGER LEISTUNGSPLAN

ÜBERSICHT

Der langfristige Leistungsplan (Long-Term Performance Plan) ist ein Aktienplan, der sich ausschliesslich an Führungskräfte in Schlüsselpositionen richtet und einen langfristigen Shareholder Value schaffen soll. Der langfristige Leistungsplan steht ausgewählten Führungskräften in Schlüsselpositionen offen, die einen massgeblichen Einfluss auf den langfristigen Erfolg von Novartis haben.

Der langfristige Leistungsplan umfasst Prämien, die auf dem prozentualen Anteil der Basisvergütung zu Beginn jeder Planperiode basieren. Sie werden an Änderungen der Basisvergütung und Erhöhungen der prozentualen Zielleistungsprämie im Laufe der Planperiode angepasst. Diese Zielleistungsprämien können je nach Funktion und Verantwortungsbereich des Mitarbeitenden bis zu 175% seiner Basisvergütung erreichen. Bei Geschäftsleitungsmitgliedern macht der langfristige Leistungsplan zwischen 20% und 44% der gesamten variablen Zielvergütung aus.

LEISTUNGSKENNZAHL

Die Auszahlungen des langfristigen Leistungsplans sind an die Schaffung eines langfristigen Shareholder Value gebunden. Die Prämien basieren auf Leistungszielen, die auf rollierender Dreijahresbasis ermittelt werden. Sie richten sich nach dem jährlich berechneten Novartis Economic Value Added (NVA). Der NVA misst die Konzernperformance unter Berücksichtigung des um Zinsen, Steuern und Kapitalkosten bereinigten operativen Ergebnisses des Konzerns. Einfacher ausgedrückt misst der NVA die Überschussrendite, die Novartis für ihre Aktionäre über eine erwartete Rendite hinaus erwirtschaftet.

Das Leistungsverhältnis für einen Planzyklus wird unmittelbar nach Ablauf des dritten Planjahres bestimmt, indem die jährlichen NVA-Ergebnisse aller Planjahre eines Zyklus addiert werden, diese Summe durch die Summe der Ergebnisziele für jedes Jahr des Planzyklus dividiert und das Ergebnis in Prozent ausgedrückt wird. Der langfristige Leistungsplan wird nur zugeteilt, wenn der über den dreijährigen Planzyklus realisierte NVA mehr als 80% des Ziel-NVA beträgt. Die Zuteilung ist auf 120% des Ziel-NVA begrenzt.

FORM DER PRÄMIE BEI ZUTEILUNG

Zu Beginn jeder Leistungsperiode erhalten die Planteilnehmenden eine bestimmte Anzahl an RSUs, die nach der folgenden Formel berechnet wird:

STUFE 1	Jährliche Basisvergütung	×	Zielleistungsprämie %	=	Wert bei der Zuteilung
STUFE 2	Wert bei der Zuteilung	/	Aktienkurs	=	Zielanzahl RSUs

FORM DER AUSLIEFERUNG NACH ABLAUF DER SPERRFRIST

Am Ende der dreijährigen Leistungsperiode multipliziert der Vergütungsausschuss die angepasste Anzahl der RSUs mit dem vom Vergütungsausschuss genehmigten Leistungsfaktor. Anschliessend werden die RSUs in frei verfügbare Novartis Aktien umgewandelt und sofort an die Teilnehmenden übertragen. In den USA können die Leistungsprämien im Rahmen des Deferred Compensation Plan auch in bar ausgerichtet werden.

Der NVA-Leistungsfaktor ist mit einem Auszahlungshebel von 1:5 verbunden. Das heisst, eine Abweichung um 1% gegenüber dem Zielwert führt zu einer Änderung von 5% in der Auszahlung (eine Zielerreichungsquote von 105% würde beispielsweise zu einem Leistungsfaktor von 125% führen). Sinkt die Leistung über die dreijährige Sperrfrist unter 80% des Zielwerts, werden keine Aktien übertragen. Verlässt ein Planteilnehmender Novartis während der Leistungsperiode aus einem anderen Grund als Pensionierung, Berufsunfähigkeit oder Tod, wird keine Prämie ausgerichtet. Der Vergütungsausschuss kann Ausnahmen bewilligen (z.B. bei einer Reorganisation oder Veräusserung). Der Leistungsfaktor ist auf 200% des Zielwerts begrenzt, was einer Übererfüllung der Ziele von 20% entspricht.

FORMEL ZUR BERECHNUNG DER LTPP-AUSZAHLUNG

Zielanzahl RSUs	×	Leistungsfaktor Novartis Economic Value Added	=	Endgültig zugeteilte RSUs
-----------------	---	---	---	---------------------------

130 Führungskräfte erhielten unter dem Zyklus des langfristigen Leistungsplans 2014 insgesamt 494 522 Aktien, gestützt auf ein NVA-Ergebnis, das das Leistungsziel von Novartis für die Leistungsperiode 2011 bis 2013 übertraf.

ERGEBNIS DES CEO FÜR 2013

Für diesen Zyklus wurde das NVA-Ergebnis über die dreijährige Leistungsperiode von 2011 bis 2013 ermittelt. Es lag 5% über dem kumulativen Dreijahresziel von USD 6 Milliarden, was im Wesentlichen auf das starke operative Ergebnis zurückzuführen war.

Zwar stand der gesamte Dreijahreszyklus unter dem Einfluss erheblicher negativer Wechselkursdifferenzen (insgesamt über USD 2,0 Milliarden für die drei Jahre), die im NVA nicht bereinigt werden, doch konnte dieser Effekt durch höhere als in der Strategie vorgesehene Verkaufserfolge mehr als aufgewogen werden. Das Geschäft mit Wachstumsprodukten entwickelte sich über den Zyklus hinweg anhaltend gut, und die Expansion in Schwellenmärkte verlief erfolgreich. Zudem hat auch das kontinuierliche Vorantreiben von Produktivitätsinitiativen im Beschaffungswesen und bei der Ressourcenzuteilung das NVA-Ergebnis erheblich gestützt. Bei der Berechnung des definitiven NVA-Leistungsergebnisses liess der Vergütungsausschuss den positiven Einfluss aus der verzögerten Markteinführung des generischen Konkurrenzprodukts für die *Diovan* Monotherapie in den USA unberücksichtigt.

Die folgende Tabelle zeigt das kumulative Dreijahres-NVA-Finanzziel, seine Zielerreichung als Prozentsatz vom Zielwert und den NVA-Leistungsfaktor:

NVA-LEISTUNGSFAKTOR

Kennzahlen LTPP	Kumulatives 3-Jahres-Ziel	Ziel-erreichung ¹	NVA-Leistungsfaktor
NVA Konzern (Mio. USD)	5 998	105,2%	126%

¹ Zielerreichung, hauptsächlich bereinigt um den NVA-Beitrag 2013, der sich aus der verzögerten Markteinführung von Generika für die *Diovan* Monotherapie in den USA ergab, und Wertminderungen für *Tekturna/Rasilez* im Jahr 2011.

Die Prämie des CEO aus dem langfristigen Leistungsplan für die Leistungsperiode 2011 bis 2013 wurde folgendermassen ermittelt:

FORMEL ZUR BERECHNUNG DER PRÄMIE AUS DEM LTPP FÜR DEN CEO

	Zielanzahl RSUs	x	NVA-Leistungsfaktor	=	Endgültig zugeteilte RSUs	Wert (CHF 000) ¹
CEO	65 922	x	126%	=	83 062	6 126

¹ Basierend auf dem Aktienschlusskurs von CHF 73,75 am Stichtag der Zuteilung.

Der Kursanstieg der Aktie von Novartis zwischen dem Stichtag der Zuteilung des langfristigen Leistungsplans für das vergangene Jahr (Kurs: CHF 61,70) an unseren CEO und dem Stichtag der Zuteilung seines langfristigen Leistungsplans für dieses Jahr (Kurs: CHF 73,75) trug CHF 1 Million zu seiner Vergütung bei.

Für den CEO und die anderen Mitglieder der Geschäftsleitung wird es keine weiteren Zuteilungen aus dieser Form des langfristigen Leistungsplans, der auf der Leistungskennzahl NVA basiert, mehr geben. Im Rahmen der zwei ausstehenden Zyklen werden 2014 und 2015 jedoch noch Prämien zugeteilt.

TABELLEN ZUR VERGÜTUNG VON FÜHRUNGSKRÄFTEN

VERGÜTUNG DER GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER IM JAHR 2013

Die folgende Tabelle zeigt die Vergütungen, die dem CEO und den anderen Geschäftsleitungsmitgliedern für ihre im Jahr 2013 erbrachten Leistungen zustehen.

ÜBEREINSTIMMUNG VON BERICHTS- UND LEISTUNGSPERIODE

Die in der Tabelle ausgewiesenen Vergütungen beziehen sich auf die Leistungen im vergangenen Jahr (d.h., alle Vergütungen, die für Leistungen im Jahr 2013 gewährt wurden, sind in voller Höhe ausgewiesen). Die Spalte „Zukünftige zusätzliche Aktien nach LSSP/ESOP“ zeigt die Aktien, die einem Geschäftsleitungsmitglied in der Zukunft zugeteilt werden, wenn die Führungskraft für mindestens drei bzw. fünf Jahre bei Novartis bleibt.

BEWERTUNGSGRUNDSÄTZE

Um einen Vergleich mit anderen Unternehmen zu ermöglichen, werden Aktien, gesperrte Aktien, RSUs und ADRs zu ihrem Marktwert am Tag der Gewährung offengelegt. Der Marktwert ist der an diesem Tag an der Börse notierte Schlusskurs. Der Marktwert von Aktienoptionen am Gewährungstag wird mithilfe eines Modells zur Optionspreisbewertung berechnet.

VERGÜTUNG DER GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER FÜR DIE LEISTUNG IM JAHR 2013 (MARKTWERT)¹

	Währung	Basis- vergütung		Variable Vergütung			Weitere Leistungen		Total	Gesamt- vergütung	
		Bar (Betrag)	Bar (Betrag)	Kurzfristige Vergütungspläne		Langfristiger Leistungsplan „Select“	Pensions- leistungen	Andere Leistungen		Zukünftige zusätzliche Aktien nach LSSP/ESOP ⁸	Inkl. zukünftiger zusätzlicher Aktien nach LSSP/ESOP ^{9,10}
				Aktien (Markt- wert) ²	Aktien (Markt- wert) ³						
Joseph Jimenez (Chief Executive Officer)	CHF	2 055 417	1 061 200	0	3 714 124	6 125 823	176 071	93 652	13 226 287	0	13 226 287
Jürgen Brokatzky-Geiger	CHF	719 417	0	562 639	1 125 130	980 285	111 750	25 521	3 524 742	421 998 ⁸	3 946 740
Kevin Buehler	USD	1 136 792	755 700	0	3 022 839	2 042 452	221 243	67 832	7 246 858	0	7 246 858
Felix R. Ehrat	CHF	841 667	0	718 325	1 436 503	1 155 441	169 575	0	4 321 511	718 325	5 039 836
David Epstein	USD	1 400 000	579 600	579 668	2 898 018	2 830 397	375 079	30 013	8 692 775	579 668	9 272 443
Mark C. Fishman	USD	990 000	866 300	0	3 465 002	1 765 989	244 152	208 836	7 540 279	0	7 540 279
Jeff George	CHF	816 667	387 450	387 483	1 549 856	975 344	126 872	62 607	4 306 279	193 741	4 500 020
George Gunn	CHF	865 000	545 000	0	908 305	1 469 616	119 676	44 682	3 952 279	0	3 952 279
Brian McNamara	USD	633 231	14 527	567 873	1 164 830	552 038	80 203	30 430	3 043 132	567 873	3 611 005
Andrin Oswald	CHF	812 500	0	529 820	1 059 566	877 035	129 813	9 388	3 418 122	529 820	3 947 942
Jonathan Symonds (bis 30. April 2013) ¹¹	CHF	310 833	194 792	0	0	1 400 291	56 529	2 985 401	4 947 846	0	4 947 846
Harry Kirsch (ab 1. Mai 2013) ¹²	CHF	483 333	263 720	175 820	879 026	428 856	53 918	59 613	2 344 286	175 820	2 520 106
Total¹³	CHF	10 760 277	4 506 033	3 437 610	20 450 720	20 077 080	1 797 473	3 593 293	64 622 486	3 103 227	67 725 713

Die Zahlen für 2012 sind in der Erläuterung 12 zum Einzelabschluss der Novartis AG zu entnehmen.

¹ Nicht enthalten ist die Erstattung von Reise- und anderen notwendigen Geschäftskosten, die bei der Erfüllung der Geschäftsaufgaben entstanden sind, da diese nicht als Vergütung betrachtet werden.

² Die Teilnehmenden haben sich entschieden, den Wert ihrer Leistungsprämien anstelle einer Barauszahlung ganz oder teilweise in den fünfjährigen aufbauenden Aktiensparplan (Leveraged Share Savings Plan, LSSP) oder (falls berechtigt) in den dreijährigen Schweizerischen Aktiensparplan (Swiss Employee Share Ownership Plan, ESOP) zu investieren.

³ Die unter dem Novartis Beteiligungsplan „Select“ zugeteilten Novartis Aktien haben eine dreijährige Sperrfrist.

⁴ Zugeteilt basierend auf der Erreichung der vereinbarten ökonomischen Wertsteigerung des Unternehmens (Novartis Economic Value Added, NVA) für die am 31. Dezember 2013 abgelaufene dreijährige Leistungsperiode.

⁵ Aufwand für Pensions- und Krankenversicherungsleistungen nach der Pensionierung, deren Anspruch 2013 erworben wurde.

⁶ Enthält zum Marktwert bewertete Nebenleistungen und sonstige Vergütungen. Nicht enthalten sind Kostenpauschalen und Steuerausgleichszahlungen im Zusammenhang mit der internationalen Entsendung von David Epstein (USD 90 163), Jeff George (CHF 459 764) und Andrin Oswald (CHF 36 056). Nicht enthalten sind die laufenden jährlichen Pensionszahlungen von Kevin Buehler, die sich aus der Klausel zum Kontrollwechsel infolge der Übernahme von Alcon im Jahr 2011 ergeben (USD 499 524). Nicht enthalten sind die im Jahr 2013 ausgerichteten Auszahlungen des Dividendengegenwerts an Kevin Buehler (USD 256 784) für vor der Fusion mit Alcon zugeteilte RSUs sowie die im Jahr 2013 ausgerichteten Auszahlungen des Dividendengegenwerts an David Epstein (USD 41 150) und Brian McNamara (USD 6 173) für 2010 oder davor zugeteilte RSUs.

⁷ Der Wert aller in dieser Tabelle aufgeführten Aktienvergütungen wurde anhand des Schlusskurses vom 22. Januar 2014 berechnet.

⁸ Aktien, die dem Geschäftsleitungsmitglied in der Zukunft zugeteilt werden, entweder unter dem fünfjährigen aufbauenden Aktiensparplan (Leveraged Share Savings Plan, LSSP) oder unter dem dreijährigen Schweizerischen Aktiensparplan (Swiss Employee Share Ownership Plan, ESOP). Nach Ablauf der fünf- bzw. dreijährigen Sperrfrist erhalten die Teilnehmenden die zusätzlichen Aktien (matching shares) vollumfänglich zugeteilt, sofern sie nach Ablauf der Sperrfrist noch im Amt sind. Da Jürgen Brokatzky-Geiger und George Gunn das gesetzliche Rentenalter vor Ablauf der Sperrfrist des LSSP erreichen, reflektieren die in der Tabelle ausgewiesenen zusätzlichen Aktien die anwendbare anteilmässige Anzahl zusätzlicher Aktien zu ihrem jeweiligen gesetzlichen Rentenalter.

⁹ Der Wert der in dieser Tabelle aufgeführten Aktien und RSUs wurde anhand des Marktwerts am Zuteilungstag berechnet. Der Schlusskurs der Aktien am Zuteilungstag (22. Januar 2014) betrug CHF 73,75 pro Novartis Aktie und USD 80,79 pro ADR.

¹⁰ Alle ausgewiesenen Beträge sind Bruttobeträge, d.h. inklusive vom Mitarbeitenden zu entrichtender Einkommenssteuern und Sozialabgaben. Der Arbeitgeberbeitrag der Sozialabgaben ist nicht enthalten.

¹¹ Jonathan Symonds legte zum 30. April 2013 seine Geschäftsleitungstätigkeit nieder und ist seit dem 1. Mai 2013 als Berater für Novartis tätig. Die Angaben in den Spalten „Basisvergütung“, „Kurzfristige Vergütungspläne“ und „Weitere Leistungen“ der Tabelle beziehen sich auf die Vergütung, die er vom 1. Januar 2013 bis zum 30. April 2013 erhalten hat, also während der Zeit, als er Mitglied der Geschäftsleitung war. Die Angaben in der Spalte „Langfristiger Leistungsplan“ der Tabelle beziehen sich auf die Vergütung für die Leistungsperiode vom 1. Januar 2011 bis zum 30. April 2013, also die Zeit der dreijährigen Leistungsperiode des LTTP, als er Mitglied der Geschäftsleitung war. „Andere Leistungen“ enthält vertragsgemäss die vereinbarte Vergütung und weiteren Leistungen vom 1. Mai 2013 bis zum 31. Dezember 2013. Jonathan Symonds kann zusätzlich zu Rückerstattungen von Umzugs- und Finanzplanungsauslagen bis im Januar 2015 vertragsgemäss eine vereinbarte Vergütung von bis zu CHF 2 969 293 erhalten.

¹² Die Beträge entsprechen der Vergütung für den ständigen Beisitz in der Geschäftsleitung vom 1. Mai 2013 bis zum 31. Dezember 2013.

¹³ Die USD-Beträge für Kevin Buehler, David Epstein, Mark C. Fishman und Brian McNamara wurden zum Wechselkurs von CHF 1,00 = USD 1,079 umgerechnet, was dem durchschnittlichen in der Konzernrechnung verwendeten Wechselkurs entspricht.

**VERGÜTUNG DER GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER – AKTIENBASIERTE VERGÜTUNG FÜR DIE LEISTUNG IM JAHR 2013
(ANZAHL DER AKTIENINSTRUMENTE)**

	Variable Vergütung			
	Kurzfristige Vergütungspläne	Langfristige Vergütungspläne		
		Beteiligungsplan „Select“	Langfristiger Leistungsplan	Zukünftige zusätzliche Aktien nach LSSP/ESOP
	Aktien (Anzahl) ¹	Aktien (Anzahl) ²	Aktien (Anzahl)	Aktien (Anzahl)
Joseph Jimenez (Chief Executive Officer)	0	50 361	83 062	0
Jürgen Brokatzky-Geiger	7 629	15 256	13 292	5 722
Kevin Buehler	0	37 416	25 281	0
Felix R. Ehrat	9 740	19 478	15 667	9 740
David Epstein	7 175	35 871	35 034	7 175
Mark C. Fishman	0	42 889	21 859	0
Jeff George	5 254	21 015	13 225	2 627
George Gunn	0	12 316	19 927	0
Brian McNamara	7 029	14 418	6 833	7 029
Andrin Oswald	7 184	14 367	11 892	7 184
Jonathan Symonds (bis 30. April 2013) ³	0	0	18 987	0
Harry Kirsch (ab 1. Mai 2013) ⁴	2 384	11 919	5 815	2 384
Total	46 395	275 306	270 874	41 861

¹Diese Aktien haben eine fünfjährige Sperrfrist unter dem LSSP und eine dreijährige Sperrfrist unter dem ESOP.

²Diese unter dem Beteiligungsplan „Select“ zugeteilten Aktien haben eine dreijährige Sperrfrist.

³Die Aktien in der Spalte „Langfristiger Leistungsplan“ der Tabelle beziehen sich auf die Vergütung für die Leistungsperiode vom 1. Januar 2011 bis zum 30. April 2013, also die Zeit der dreijährigen Leistungsperiode des LTPP, als er Mitglied der Geschäftsleitung war.

⁴Die Beträge entsprechen der Vergütung für den ständigen Beisitz in der Geschäftsleitung vom 1. Mai 2013 bis zum 31. Dezember 2013.

Die folgende Tabelle zeigt, dass der überwiegende Teil der Vergütung an die Geschäftsleitungsmitglieder variabel ist und unter den langfristigen Vergütungsplänen ausgerichtet wird. Dadurch wird eine Übereinstimmung der Interessen der Mitglieder der Geschäftsleitung mit jenen der Aktionäre sichergestellt.

AUFTEILUNG DER VERGÜTUNG DER GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER 2013 – BASISGEHALT UND VARIABLE VERGÜTUNG¹

	Basis- gehalt	Variabel (%)	
		Jährliche Leistungsprämie	Langfristige Leistungsprämie ²
Joseph Jimenez (Chief Executive Officer)	15,9%	8,2%	75,9%
Jürgen Brokatzky-Geiger	21,2%	16,6%	62,2%
Kevin Buehler	16,3%	10,9%	72,8%
Felix R. Ehrat	20,3%	17,3%	62,4%
David Epstein	16,9%	14,0%	69,1%
Mark C. Fishman	14,0%	12,2%	73,8%
Jeff George	19,8%	18,8%	61,3%
George Gunn	22,8%	14,4%	62,8%
Brian McNamara	21,6%	19,9%	58,5%
Andrin Oswald	24,8%	16,2%	59,1%
Harry Kirsch (ab 1. Mai 2013) ³	21,7%	19,7%	58,6%
Total⁴	18,2%	13,5%	68,3%

¹ Ohne Pensions- und andere Leistungen sowie zukünftige zusätzliche Aktien nach LSSP/ESOP.

² Die langfristige Leistungsprämie schliesst den Beteiligungsplan „Select“ und LSSP-Zuteilungen ein.

³ Ständiger Beisitzer der Geschäftsleitung.

⁴ Ohne Jonathan Symonds, der zum 30. April 2013 seine Geschäftsleitungstätigkeit niederlegte.

Am 31. Dezember 2013 hielt kein Geschäftsleitungsmitglied alleine oder gemeinsam mit „nahestehenden Personen“ direkt oder indirekt, d.h. in Form von Aktienoptionen, 1% oder mehr der ausstehenden Aktien von Novartis.

Am 31. Dezember 2013 hielten alle Geschäftsleitungsmitglieder, die seit mindestens drei Jahren der Geschäftsleitung angehören, die auf sie anwendbaren Vorgaben zum Aktienbesitz ein.

AKTIENBESITZ DER GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER

	Anzahl Aktien ¹
Joseph Jimenez	465 007
Jürgen Brokatzky-Geiger	268 498
Kevin Buehler	316 038
Felix R. Ehrat	52 616
David Epstein	259 854
Mark C. Fishman	347 359
Jeff George	127 666
George Gunn	157 468
Brian McNamara	39 242
Andrin Oswald	150 810
Harry Kirsch (ab 1. Mai 2013) ²	68 102
Total³	2 252 660

¹ Einschliesslich der Aktien von den Geschäftsleitungsmitgliedern „nahestehenden Personen“ (siehe Definition im Abschnitt – Governance über Vergütung – Richtlinien zum Aktienbesitz).

² Ständiger Beisitzer der Geschäftsleitung.

³ Ohne Positionen (171 503 Aktien am 30. April 2013) von Jonathan Symonds, der zum 30. April 2013 seine Geschäftsleitungstätigkeit niederlegte.

VON GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDERN GEHALTENE AKTIEN UND AKTIENOPTIONEN

Am 31. Dezember 2013 hielten die Geschäftsleitungsmitglieder und ihnen „nahestehende Personen“ (siehe Definition auf Seite 134) die in den folgenden Tabellen ausgewiesene Anzahl an gesperrten und frei verfügbaren Novartis Aktien oder ADRs sowie RSUs (ausgenommen gesperrte zusätzliche RSUs aus dem LSSP/ESOP und gesperrte RSUs aus dem LTPP) und Novartis Aktienoptionen.

AKTIONSOPTIONEN IM BESITZ DER GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER¹

	Anzahl Aktienoptionen ²						
	2013	2012	2011	2010	2009	Übrige	Total
Joseph Jimenez					552 076	157 266	709 342
Jürgen Brokatzky-Geiger						211 766	211 766
Kevin Buehler						605 877 ³	605 877
Felix R. Ehrat							
David Epstein							
Mark C. Fishman						327 594	327 594
Jeff George			141 396	97 827	15 359	1 793	256 375
George Gunn						94 371	94 371
Brian McNamara						78 973	78 973
Andrin Oswald							
Harry Kirsch (ab 1. Mai 2013) ⁴						44 569	44 569
Total⁵	0	0	141 396	97 827	567 435	1 522 209	2 328 867

¹Per 2014 wurde die Zuteilung von Aktienoptionen unter dem Novartis Beteiligungsplan „Select“ eingestellt.

²Die für die einzelnen Jahre angegebenen Aktienoptionen wurden im Rahmen des Beteiligungsplans „Select“ zugeteilt. Die Spalte „Übrige“ enthält Aktienoptionen, die 2008 oder früher zugeteilt wurden, des Weiteren Aktienoptionen, die den jeweiligen Mitgliedern der Geschäftsleitung zugeteilt wurden, als sie noch nicht Mitglieder der Geschäftsleitung (oder ständige Beisitzer) waren, sowie Aktienoptionen, die von den Mitgliedern der Geschäftsleitung oder ihnen „nahestehenden Personen“ (siehe Definition im Abschnitt – Governance über Vergütung – Richtlinien zum Aktienbesitz) am Markt gekauft wurden.

³Bestehend aus in Aktien zu begleichenen Wertsteigerungsrechten, die sich aus der Umwandlung von Alcon Aktien in Novartis Aktien ergeben.

⁴Ständiger Beisitzer der Geschäftsleitung.

⁵Ohne Positionen (54 348 Aktienoptionen am 30. April 2013) von Jonathan Symonds, der zum 30. April 2013 seine Geschäftsleitungstätigkeit niederlegte.

DARLEHEN AN GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER

Im Jahr 2013 wurden keine Darlehen an gegenwärtige oder ehemalige Geschäftsleitungsmitglieder gewährt. Am 31. Dezember 2013 waren keine solchen Darlehen ausstehend.

SONSTIGE ZAHLUNGEN AN GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER

Im Jahr 2013 erfolgte keine Zahlung (und kein Verzicht auf Ansprüche) an gegenwärtige Geschäftsleitungsmitglieder oder an ihnen „nahestehende Personen“, mit Ausnahme jener Zahlungen, die in den entsprechenden Tabellen zur Vergütung der Geschäftsleitungsmitglieder (einschliesslich Fussnoten) ausgewiesen sind.

ZAHLUNGEN AN EHEMALIGE GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER

Im Jahr 2013 erfolgte keine Zahlung (und kein Verzicht auf Ansprüche) an ehemalige Mitglieder der Geschäftsleitung oder an ihnen „nahestehende Personen“, mit Ausnahme einer Zahlung von CHF 1 146 000, die CHF 1 125 000 einschliesst, die im Jahr 2013 an ein früheres Mitglied der Geschäftsleitung für dessen Verpflichtung ausgerichtet wurden, keine Aktivitäten aufzunehmen, die im Wettbewerb zu den Geschäften von Novartis stehen, sowie eines Betrags von USD 429 560, der an ein früheres Mitglied der Geschäftsleitung für den Zeitraum vom 1. Januar bis zum 28. Februar 2013 im Zusammenhang mit dem Ende seiner Kündigungsfrist und für seine Verpflichtung ausgerichtet wurde, keine Aktivitäten aufzunehmen, die im Wettbewerb zu den Geschäften von Novartis stehen.

DIE VERGÜTUNG DES VERWALTUNGSRATS 2013

Heute nehmen Aufgaben und Verantwortung von Verwaltungsratsmitgliedern internationaler Unternehmen stetig zu und mit ihnen Herausforderungen, die ein ständig wachsendes Mass an Sachverstand und Engagement erfordern. Die Aktionäre von Novartis haben Verwaltungsratsmitglieder ernannt, die in der Lage sind, diese Herausforderungen zu bewältigen. Wir haben die Vergütung der Verwaltungsratsmitglieder in einer Höhe festgesetzt, die es erlaubt, ausgewiesene Persönlichkeiten mit internationaler Erfahrung zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden. Verwaltungsratsmitglieder erhalten keine variable Vergütung. Das betont ihre Fokussierung auf die langfristige Unternehmensstrategie und ihre Aufsichts- und Governancefunktionen.

VERGÜTUNGSSTRUKTUR

	Vergütung des Verwaltungsrats
Feste Vergütung	Ja
Variable Vergütung	Nein

Der Verwaltungsrat legt jährlich die Vergütung seiner Mitglieder fest, mit Ausnahme jener des Präsidenten, und stützt sich dabei auf eine Empfehlung des Vergütungsausschusses und des unabhängigen Beraters.

VERGÜTUNG DES VERWALTUNGSRATSPRÄSIDENTEN

Dr. Daniel Vasella

Nach 17 Jahren als Präsident und Delegierter des Verwaltungsrats von Novartis, darunter 14 Jahre als CEO und Präsident sowie Delegierter des Verwaltungsrats, trat Dr. Daniel Vasella 2013 aus dem Verwaltungsrat zurück. Der Verwaltungsrat von Novartis dankt Dr. Vasella für seine Führungsrolle bei der Entstehung von Novartis, für sein Engagement für Novartis, für seine Fokussierung des Geschäftsportfolios auf das Gesundheitswesen, für den Aufbau einer weltweit führenden Forschungsorganisation und eines starken Führungsteams sowie für die Schaffung einer Reputation, die branchenweit und auch darüber hinaus zu den besten gehört.

Seit der Generalversammlung im Jahre 2013 erbringt Dr. Vasella gewisse Übergangsdienstleistungen – einschliesslich der Einsitznahme im Verwaltungsrat von einzelnen Tochtergesellschaften des Unternehmens – zur Unterstützung des Verwaltungsratspräsidenten ad interim sowie des neuen Verwaltungsratspräsidenten. Dr. Vasella wurde für seine Dienstleistungen während dieser Übergangsphase, die von der Generalversammlung am 22. Februar 2013 bis zum 31. Oktober 2013 dauerte, mit CHF 2,7 Millionen in bar sowie mit

31 724 per 31. Oktober 2013 frei verfügbaren Aktien (Marktwert zum Zeitpunkt der Auslieferung: CHF 2,2 Millionen) entschädigt. Im selben Zeitraum vergütete das Unternehmen Dr. Vasella die Kosten, die ihm im Zusammenhang mit der Inanspruchnahme einer professionellen Rechts- und Finanzberatung (Kosten von CHF 161 983) sowie mit der Kündigung seiner Lebensversicherung (Kosten von CHF 60 166) entstanden sind. Für den genannten Zeitraum wurde ihm ein Gesamtbetrag von CHF 5,1 Millionen ausgezahlt.

Dr. Vasella stand Novartis in der Folge, auf Wunsch und nach Ermessen des CEO, für spezifische Beratungsleistungen wie das Coaching von Nachwuchs-Führungskräften oder das Halten von Referaten an wichtigen Anlässen von Novartis zur Verfügung. Diese Vereinbarung ist am 1. November 2013 in Kraft getreten und läuft bis Ende 2016. Das Honorar von Dr. Vasella beträgt USD 25 000 pro Beraterstag, wobei ein Gesamthonorar von mindestens USD 250 000 jeweils für die Kalenderjahre 2014, 2015 und 2016 garantiert wird. Im November und Dezember 2013 erbrachte Dr. Vasella keine Beratungsleistungen an Mitarbeitende und erhielt in diesem Zeitraum somit kein Beratungshonorar.

In Anerkennung seiner hervorragenden Leistungen für Novartis wird Dr. Vasella zum Ehrenpräsidenten des Verwaltungsrats ernannt. Dies ist ein Ehrenamt. Dr. Vasella nimmt neben seinen treuhänderischen Pflichten als Ehrenpräsident keine weiteren Funktionen und Rechte wahr und nimmt nicht mehr an den Sitzungen des Verwaltungsrats teil. Er erhält keine Verwaltungsratsunterlagen mehr. Er wird für diese Rolle nicht entschädigt und erhält dafür nur eine angemessene administrative Unterstützung und Personenschutz im üblichen Rahmen.

Dr. Jörg Reinhardt

Die Generalversammlung 2013 hat Dr. Jörg Reinhardt per 1. August 2013 als neues Verwaltungsratsmitglied von Novartis gewählt und zum Verwaltungsratspräsidenten ernannt.

Als Verwaltungsratspräsident von Novartis erhält Dr. Reinhardt eine jährliche Gesamtvergütung von CHF 3,8 Millionen. Die Gesamtvergütung setzt sich wie folgt aus Bar- und Aktienanteilen zusammen:

- Barvergütung: CHF 1,9 Millionen pro Jahr
- Aktienbasierte Vergütung: frei verfügbare Aktien von Novartis im Wert von CHF 1,9 Millionen pro Jahr

Sofern der Präsident nicht darauf verzichtet, wird der Anstieg seiner Gesamtvergütung in jedem Zeitraum von einer Generalversammlung zur nächsten mindestens der durchschnittlichen Erhöhung des Grundgehalts der Führungskräfte von Novartis in der Schweiz entsprechen. Dr. Reinhardt hat zudem Anspruch auf Renten- und Versicherungsleistungen gemäss den Standardvorsorgeplänen von Novartis. Seine Vergütung beinhaltet keine variable Komponente.

Dr. Reinhardt erhält zusätzlich eine Entschädigung für verloren gegangene Ansprüche gegenüber seinem vorherigen Arbeitgeber im Gesamtwert von EUR 2,6 Millionen. Die Zahlungen werden entsprechend dem Fälligkeitstermin bei seinem vorherigen Arbeitgeber gestaffelt und erstrecken sich über den Zeitraum von 2014–2016, sofern er zu den jeweiligen Fälligkeitsterminen seine Tätigkeit als Verwaltungsratspräsident von Novartis noch ausübt. Am 31. Januar 2014, 2015 und 2016 erhält er jeweils EUR 748 000, EUR 871 251 bzw. EUR 1 045 800.

Dr. Ulrich Lehner

Während der Übergangszeit zwischen dem Ausscheiden von Dr. Vasella und der Amtsübernahme durch Dr. Reinhardt leitete der Vizepräsident des Verwaltungsrats, Dr. Ulrich Lehner, vorübergehend den Verwaltungsrat.

Dr. Lehner erhielt für seine Amtszeit als Verwaltungsratspräsident ad interim, die von der Generalversammlung am 22. Februar 2013 bis zum 31. Juli 2013 dauerte, einen Betrag von CHF 791 668 als Anteil einer Jahresvergütung, die sich insgesamt auf CHF 1,9 Millionen belaufen würde. Dieser Betrag setzte sich zu gleichen Teilen aus Barzahlungen und Aktien zusammen. Die Vergütung von Dr. Lehner beinhaltet keine variable oder sonstige Komponente. Während seiner Amtszeit als Verwaltungsratspräsident ad interim erhielt er keine zusätzliche Vergütung für Mitglieder des Verwaltungsrats und hatte kein Anrecht auf Pensions- und andere Versicherungsleistungen.

Nach dem Ende seiner Amtszeit als Verwaltungsratspräsident ad interim wurde die Vergütung von Dr. Lehner wieder auf die reguläre Vergütung eines Verwaltungsratsmitglieds umgestellt.

Andere Mitglieder des Verwaltungsrats

Für 2013 erhalten die anderen Verwaltungsratsmitglieder eine jährliche feste Vergütung in Form eines einmaligen Honorars und eine zusätzliche Vergütung für den Vorsitz oder die Mitgliedschaft in Ausschüssen sowie für andere Funktionen, um sie für die erhöhte Verantwortung und das grössere Engagement zu entschädigen. Ver-

waltungsratsmitglieder erhalten keine zusätzliche Vergütung für die Teilnahme an Sitzungen. Die jährlichen Vergütungen decken den Zeitraum von der Generalversammlung im Berichtsjahr bis zur nächsten Generalversammlung ab. Mindestens 50% der Vergütung dieser Mitglieder des Verwaltungsrats erfolgen in Form von frei verfügbaren Aktien. Mitglieder des Verwaltungsrats erhalten keine Aktienoptionen und haben keinen Anspruch auf Pensionsleistungen.

Die jährlichen Vergütungsansätze für die Mitgliedschaft im Verwaltungsrat und weitere Funktionen, die in bar und in Aktien ausgerichtet werden, sind in der folgenden Tabelle dargestellt:

JÄHRLICHE VERGÜTUNGSANSÄTZE DER VERWALTUNGRATS-MITGLIEDER (AUSSER VERWALTUNGRATSPRÄSIDENT)	
	Jährliche Vergütung (CHF)
Mitgliedschaft im Verwaltungsrat	350 000
Mitgliedschaft im Chairman's Committee	150 000
Mitgliedschaft im Audit and Compliance Committee	100 000
Mitgliedschaft in anderen Verwaltungsratsausschüssen	50 000
Vizevorsitz im Verwaltungsrat	50 000
Vorsitz eines Verwaltungsratsausschusses (ausser ACC)	60 000
Vorsitz im Audit and Compliance Committee	120 000
Delegierter Verwaltungsrat ¹	125 000

¹ Rolf M. Zinkernagel wurde vom Verwaltungsrat in das Scientific Advisory Board des Novartis Institute for Tropical Diseases (NITD) delegiert. Der Verwaltungsrat hat Rolf M. Zinkernagel und William Brody in den Verwaltungsrat des Genomics Institute der Novartis Forschungsstiftung (GNF) delegiert.

VERGLEICH DER VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DES VERWALTUNGRATS

Die Höhe der Vergütung der Verwaltungsratsmitglieder wird anhand von Benchmarks ermittelt, darunter die Vergütung von Verwaltungsratsmitgliedern von vergleichbaren Unternehmen in der globalen Gesundheitsbranche (siehe Liste auf Seite 115) und anderen schweizerischen Grossunternehmen.

DIE VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS

DIE VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS IM JAHR 2013

Die folgende Tabelle zeigt die Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats im Jahr 2013.

VERGÜTUNG DER VERWALTUNGSRATSMITGLIEDER IM JAHR 2013¹

	Mitgliedschaft im Ver- waltungsrat	Vize- präsident	Chairman's Committee	Audit and Compliance Committee	Risk Committee	Vergü- tungs- ausschuss	Corporate Governance and Nomination Committee	Delegierter Verwal- tungsrat	Jährliche Vergütung in bar (CHF) (A)	Aktien (Markt- wert) (CHF) (B) ²	Aktien (Anzahl)	Andere (CHF) (C)	Total (CHF) (A)+(B)+(C)
Daniel Vasella (bis 22.2.2013) ³	Vorsitz		Vorsitz	• ⁴	• ⁴	• ⁴	• ⁴		707 283	697 148	11 299	1 573 334 ⁵	2 977 765
Jörg Reinhardt (ab 1.8.2013) ⁶	Vorsitz		Vorsitz						791 667	950 023	14 064	159 124 ⁷	1 900 814
Ulrich Lehner	Vorsitz a.i. ⁸	•	•	•	•	•	•		629 168 ⁸	629 217 ⁸	10 198	69 825 ⁹	1 328 210
Enrico Vanni	•	•	•	•		Vorsitz			355 000	355 022	5 754	41 010 ⁹	751 032
Dimitri Azar	•			•					225 000	225 020	3 647	–	450 020
Verena A. Briner	•								175 000	175 043	2 837	18 782 ⁹	368 825
William Brody ¹⁰	•					•		•	262 500	262 534	4 255	–	525 034
Srikant Datar	•		•	Vorsitz	•	•			360 000	360 020	5 835	–	720 020
Ann Fudge	•				•	•	•		250 000	250 008	4 052	–	500 008
Pierre Landolt ¹¹	•						Vorsitz		–	410 058	6 646	21 349 ⁹	431 407
Charles L. Sawyers	•								175 000	175 043	2 837	–	350 043
Andreas von Planta	•			•	Vorsitz		•		280 000	280 056	4 539	29 023 ⁹	589 079
Wendelin Wiedeking	•				•		•		–	450 040	7 294	26 893 ⁹	476 933
William T. Winters	•								175 000	175 043	2 837	–	350 043
Rolf M. Zinkernagel ¹²	•						•	•	325 000	325 036	5 268	34 382 ⁹	684 418
Total									4 710 618	5 719 311	91 362	1 973 722	12 403 651

Die Zahlen des Vorjahres sind in der Erläuterung 12 zum Einzelabschluss der Novartis AG enthalten.

¹ Enthält keine Rückerstattung von Reise- oder anderen notwendigen Auslagen im Zusammenhang mit dem Verwaltungsratsmandat, da dies keine Vergütung ist.

² Der Wert der in dieser Spalte aufgeführten Aktien wurde anhand des Marktwerts der Aktien am Zuteilungstag berechnet. Alle Aktien mit Ausnahme der Zuteilung an Jörg Reinhardt wurden am 17. Januar 2013 zum damaligen Aktienkurs von CHF 61,70 gewährt. Die Vergütung in Form von Aktien für Jörg Reinhardt erfolgte am 2. August 2013 zum damaligen Aktienkurs von CHF 67,55.

³ Die in dieser Tabelle aufgeführte Vergütung für Daniel Vasella reflektiert die Zeit als Verwaltungsratspräsident vom 1. Januar 2013 bis zum 22. Februar 2013. Sie umfasst keine weiteren Zahlungen für die Zeit nach dem Amt als Verwaltungsratspräsident; diese Zahlungen werden im Abschnitt „Vergütung des Präsidenten des Verwaltungsrats“ ausgewiesen.

⁴ Während der Zeit als Verwaltungsratspräsident (also bis zum 22. Februar 2013) nahm Daniel Vasella an den Sitzungen dieser Ausschüsse als Gast ohne Stimmrechte teil.

⁵ Enthält vom Verwaltungsratsmitglied geschuldeten, aber von der Gesellschaft getragenen Aufwand für Sozialversicherung, Vorsorgeaufwand für die Zeit als Verwaltungsratspräsident und einen einmaligen Pensionskassenbeitrag.

⁶ Dr. Reinhardt erhält zusätzlich eine Entschädigung für verloren gegangene Ansprüche gegenüber seinem vorherigen Arbeitgeber im Gesamtwert von EUR 2,6 Millionen. Die Zahlungen werden entsprechend dem Leistungszeitraum bei seinem vorherigen Arbeitgeber gestaffelt und erstrecken sich über den Zeitraum 2014–2016, sofern er zu den jeweiligen Fälligkeitsterminen seine Tätigkeit als Verwaltungsratspräsident von Novartis noch ausübt. Am 31. Januar 2014, 2015 und 2016 erhält er jeweils EUR 748 000, EUR 871 251 bzw. EUR 1 045 800.

⁷ Enthält vom Verwaltungsratsmitglied geschuldeten, aber von der Gesellschaft getragenen Aufwand für Sozialversicherung und Vorsorgeaufwand.

⁸ Ulrich Lehner leitete den Verwaltungsrat vorübergehend vom 22. Februar 2013 bis zum 31. Juli 2013. Für diese Funktion und diesen Zeitraum erhielt er eine Barvergütung von CHF 395 834 und eine gleich hohe Zahlung in Form von Aktien, die am 17. Januar 2013 zum damaligen Aktienkurs von CHF 61,70 zugeteilt (6 416 Aktien) und am 2. August 2013 übertragen wurden.

⁹ Enthält vom Verwaltungsratsmitglied geschuldeten, aber von der Gesellschaft getragenen Aufwand für Sozialversicherung.

¹⁰ Der Verwaltungsrat hat William Brody in den Verwaltungsrat des Genomics Institute der Novartis Forschungsstiftung (GNF) delegiert.

¹¹ Gemäss Pierre Landolt ist die Sandoz Familienstiftung die wirtschaftlich Berechtigte an der ausgerichteten Vergütung.

¹² Der Verwaltungsrat hat Rolf M. Zinkernagel in das Scientific Advisory Board des Novartis Institute for Tropical Diseases (NITD) sowie in den Verwaltungsrat des Genomics Institute der Novartis Forschungsstiftung (GNF) delegiert.

VON VERWALTUNGSRATSMITGLIEDERN GEHALTENE AKTIEN UND AKTIENOPTIONEN

Um sicherzustellen, dass die Interessen der Verwaltungsratsmitglieder auf jene der Aktionäre von Novartis ausgerichtet sind, wird von den Verwaltungsratsmitgliedern erwartet, dass sie nach spätestens drei Jahren Zugehörigkeit zum Verwaltungsrat mindestens 5 000 Novartis Aktien halten. Am 31. Dezember 2013 hielten alle Verwaltungsratsmitglieder, die seit mindestens drei Jahren dem Verwaltungsrat angehören, die Vorgaben der Richtlinie zum Aktienbesitz ein.

Am 31. Dezember 2013 hielten die Verwaltungsratsmitglieder und ihnen „nahestehende Personen“ (siehe Definition Seite 134) die in der folgenden Tabelle ausgewiesene Anzahl an gesperrten und frei verfügbaren Novartis Aktien, ADRs und Novartis Aktienoptionen. 2002 war das letzte Jahr, in dem nicht geschäftsführenden Verwaltungsratsmitgliedern Aktienoptionen gewährt wurden.

Am 31. Dezember 2013 besass kein Verwaltungsratsmitglied alleine oder gemeinsam mit „nahestehenden Personen“ direkt oder indirekt, d.h. in Form von Aktienoptionen, 1% oder mehr der ausstehenden Aktien (oder ADRs) von Novartis. An diesem Stichtag besass auch kein Verwaltungsratsmitglied Aktienoptionen.

AKTIENBESITZ DER VERWALTUNGSRATSMITGLIEDER^{1,2}

	Anzahl Aktien ³
Jörg Reinhardt	558 511
Ulrich Lehner	35 351
Enrico Vanni	12 684
Dimitri Azar	5 642
Verena A. Briner	3 837
William Brody	17 356
Srikant Datar	29 622
Ann Fudge	13 161
Pierre Landolt ⁴	50 644
Charles L. Sawyers	2 128
Andreas von Planta	121 334
Wendelin Wiedeking	278 139
William T. Winters	2 128
Rolf M. Zinkernagel	40 000
Total^{5,6}	1 170 537

¹ Einschliesslich der Aktien von den Verwaltungsratsmitgliedern „nahestehenden Personen“ (siehe Definition im Abschnitt – Governance über Vergütung – Richtlinien zum Aktienbesitz).

² 2002 war das letzte Jahr, in dem nicht geschäftsführenden Verwaltungsratsmitgliedern Aktienoptionen gewährt wurden. Alle diese Optionen sind 2011 verfallen.

³ Jede Aktie berechtigt zu einer Stimme.

⁴ Gemäss Pierre Landolt ist die Sandoz Familienstiftung die wirtschaftlich Berechtigte aller Aktien.

⁵ Ohne Positionen (3 409 035 Aktie und 1 633 290 Aktienoptionen per 22. Februar 2013) von Daniel Vasella, der sich auf eigenen Wunsch an der Generalversammlung 2013 nicht zur Wiederwahl in den Verwaltungsrat zur Verfügung stellte. Die Optionen wurden ihm während seiner Amtszeit als CEO und Verwaltungsratspräsident zugeteilt.

⁶ Ohne Positionen (18 000 Aktien per 22. Februar 2013) von Marjorie M.T. Yang, die sich auf eigenen Wunsch an der Generalversammlung 2013 nicht zur Wiederwahl in den Verwaltungsrat zur Verfügung stellte.

DARLEHEN AN MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS

Im Jahr 2013 wurden keine Darlehen an gegenwärtige oder frühere Mitglieder des Verwaltungsrats gewährt. Am 31. Dezember 2013 waren keine solchen Darlehen ausstehend.

ANDERE ZAHLUNGEN AN MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS

Im Jahr 2013 erfolgte keine Zahlung (und kein Verzicht auf Ansprüche) an gegenwärtige Mitglieder des Verwaltungsrats oder an ihnen „nahestehende Personen“, mit Ausnahme jener Zahlungen, die in den Tabellen zur Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats (einschliesslich Fussnoten) und der dazugehörigen Textstelle auf den Seiten 129–131 ausgewiesen sind.

ZAHLUNGEN AN FRÜHERE MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS

Im Jahr 2013 erfolgte keine Zahlung (und kein Verzicht auf Ansprüche) an frühere Mitglieder des Verwaltungsrats oder an ihnen „nahestehende Personen“, mit Ausnahme einer Zahlung von CHF 62 346 an den Ehrenpräsidenten Dr. Alex Krauer.

ERLÄUTERUNG 27 IM ANHANG ZUR GEPRÜFTEN NOVARTIS KONZERNRECHNUNG SOWIE ERLÄUTERUNG 12 IM ANHANG ZUR GEPRÜFTEN JAHRESRECHNUNG DER NOVARTIS AG

Der für das Jahr angefallene Gesamtaufwand der Vergütung, die in Übereinstimmung mit IFRS an die Verwaltungsrats- sowie Geschäftsleitungsmitglieder ausgerichtet wurde, ist im Finanzbericht in der Erläuterung 27 im Anhang zur geprüften Novartis Konzernrechnung offengelegt.

Erläuterung 12 im Anhang zur geprüften Jahresrechnung der Novartis AG zeigt die Gesamtvergütung für die Leistungsjahre 2013 und 2012.

GOVERNANCE ÜBER VERGÜTUNG

RECHTSRAHMEN

Dasschweizerische Obligationenrecht und die Corporate-Governance-Richtlinie der SIX Swiss Exchange verpflichten börsennotierte Gesellschaften, bestimmte Informationen zur Vergütung der Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungsmitglieder, zum Besitz von Beteiligungsrechten am Unternehmen sowie zu gewährten Darlehen offenzulegen. Der vorliegende Geschäftsbericht erfüllt diese Anforderungen. Darüber hinaus folgt dieser Geschäftsbericht den Empfehlungen des Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance des schweizerischen Wirtschaftsverbandes economiesuisse.

ENTSCHEIDUNGSPROZESS

Die Kompetenz zum Entscheid über Vergütung ist in den Statuten, dem Organisationsreglement sowie in der Satzung des Vergütungsausschusses geregelt. Diese Dokumente sind auf folgender Novartis Webseite abrufbar: www.novartis.com/corporate-governance. Die Hauptaufgaben des Vergütungsausschusses sind bereits vorstehend aufgeführt unter „Corporate Governance Bericht – Unser Verwaltungsrat – Aufgabe des Verwaltungsrats und seiner Ausschüsse“ auf Seite 88.

Der Vergütungsausschuss überwacht und verwaltet die unternehmensweiten Vergütungsrichtlinien und -pläne. Er trägt die Gesamtverantwortung für die Ausarbeitung und Prüfung von Vergütungsrichtlinien und -plänen und unterbreitet hierzu dem Verwaltungsrat entsprechende Vorschläge zur Beschlussfassung, so wie es in der Satzung des Vergütungsausschusses geregelt ist. Die wichtigsten Diskussionspunkte und Schlussfolgerungen einer jeden Sitzung des Vergütungsausschusses werden für die nächste Verwaltungsrats-sitzung in einem kurzen Bericht zusammengefasst.

Markttrends und Entwicklungen im Bereich der Vergütung (einschliesslich Veränderungen der Regeln und Best Practices für die Corporate Governance, welche die Vergütung beeinflussen) sowie Vergütungspläne und -niveaus werden laufend (aber mindestens einmal jährlich) mit externen Spezialisten und dem unabhängigen Berater sorgfältig analysiert und diskutiert. Dabei soll die Beziehung zwischen Vergütungsplänen und Unternehmensleistung weiter gestärkt werden. Ausserdem überprüft der Vergütungsausschuss das Vergütungssystem dahingehend, dass es keine Anreize zu unangemessener oder übermässiger Risikobereitschaft setzt, sondern zu Verhaltensweisen motiviert, die zu nachhaltiger Wertschöpfung führen.

Der Vergütungsausschuss besteht ausschliesslich aus Mitgliedern des Verwaltungsrats, welche die im Organisationsreglement von Novartis festgelegten Unabhängigkeitskriterien erfüllen. Dem Vergütungsausschuss gehören die folgenden fünf Mitglieder an: Anne Fudge, Enrico Vanni, William Brody, Srikant Datar und Ulrich Lehner. Enrico Vanni sitzt dem Ausschuss seit 2012 vor.

Der Vergütungsausschuss tagte 2013 sechs Mal und führte zusätzlich zwei Telefonkonferenzen mit dem Corporate Governance and Nomination Committee durch (um die Auswirkungen der veränderten schweizerischen Vergütungsregeln zu prüfen). Wie jedes Jahr bewertete er auch 2013 die eigene Leistung im Rahmen einer Selbstbeurteilung.

Die einzelnen Entscheidungsgremien für Vergütungen sind aus der nachstehenden Tabelle ersichtlich:

ENTSCHEIDUNGSGREMIEN FÜR VERGÜTUNGEN

Entscheid über	Empfehlung durch	Entscheidungs-gremium
Vergütung der Verwaltungsratsmitglieder	Vergütungsausschuss	Verwaltungsrat
Vergütung des Chief Executive Officer	Verwaltungsratspräsident	Vergütungs-ausschuss
Vergütung der Geschäftsleitungsmitglieder	Chief Executive Officer	Vergütungs-ausschuss
Besondere Aktienzuteilungen ¹	Verwaltungsratspräsident oder Chief Executive Officer	Vergütungs-ausschuss

¹ Geschäftsleitungsmitglieder sind nicht teilnahmeberechtigt.

AUFGABE DES UNABHÄNGIGEN BERATERS DES VERGÜTUNGS-AUSSCHUSSES

2013 hat der Vergütungsausschuss die Dienste von Frederic W. Cook & Co., Inc. als unabhängigen, externem Berater in Anspruch genommen. Der Berater wurde 2011 direkt vom Vergütungsausschuss engagiert und hat seither stets zur vollen Zufriedenheit des Ausschusses gearbeitet. Er ist von der Geschäftsleitung unabhängig und erbringt sonst keine anderen Beratungsdienstleistungen für Novartis. Der unabhängige Berater unterstützt den Vergütungsausschuss hauptsächlich darin, sicherzustellen, dass die Vergütungsrichtlinien und -pläne von Novartis wettbewerbsfähig sind, der Marktpraxis entsprechen und mit den Novartis Vergütungsprinzipien übereinstimmen.

Der Vergütungsausschuss erteilt seinem unabhängigen Berater jährlich ein Beratungsmandat. Für den Entscheid, ob ein Beratungsmandat erneuert werden soll, beurteilt der Vergütungsausschuss die Qualität der erbrachten Leistungen sowie die Vorteile wechselnder Berater. Ferner ermittelt der Vergütungsausschuss jährlich die auszuführenden Arbeiten für das kommende Jahr.

Der Vergütungsausschuss hat festgestellt, dass Frederic W. Cook & Co., Inc. keine Verbindungen hat, welche die professionelle und objektive Beratung des Vergütungsausschusses beeinträchtigen würden und dass der Berater von der Geschäftsleitung von Novartis in der Vergangenheit nicht mit einem Mandat betraut worden war.

CLAWBACK

Leistungsprämien, die ranghohen Führungskräften, einschliesslich der Geschäftsleitungsmitglieder, ausbezahlt wurden, unterliegen einer möglichen Rückforderung durch Novartis (Clawback). Das bedeutet, dass sich Novartis vorbehält, die Auszahlung künftiger Leistungsprämien zu verweigern oder Leistungsprämien zurückzufordern, falls nachgewiesen ist, dass die Auszahlung gegen interne Geschäftsführungsvorschriften (einschliesslich der Unternehmensrichtlinien und der Novartis Werte und Verhaltensweisen), Rechnungsmethoden oder geltendes Recht verstösst.

RICHTLINIEN ZUM AKTIENBESITZ

Unseren Richtlinien zum Aktienbesitz zufolge müssen ausgewählte Führungskräfte in Schlüsselpositionen innerhalb von drei Jahren nach ihrer Nominierung oder Beförderung mindestens ein Mehrfaches ihrer jährlichen Basisvergütung in Novartis Aktien oder Novartis Aktienoptionen besitzen, wie der nachstehenden Tabelle zu entnehmen ist. Bei einem bedeutenden Rückgang des Aktienkurses kann der Verwaltungsrat nach eigenem Ermessen die Frist zur Erreichung des minimalen Aktienbesitzes verlängern.

Chief Executive Officer	5 x Basisvergütung
Geschäftsleitungsmitglieder	3 x Basisvergütung
Ausgewählte Führungskräfte in Schlüsselpositionen	1 x oder 2 x Basisvergütung

Unter die Richtlinien zum Aktienbesitz fallen gesperrte und frei verfügbare Novartis Aktien oder ADRs sowie RSUs, die im Rahmen eines Novartis Vergütungsplans erworben wurden. Nicht dazu gerechnet werden jedoch gesperrte zusätzliche RSUs aus Aktiensparplänen (LSSP/ESOP) sowie gesperrte RSUs aus dem langfristigen Leistungsplan (LTPP). Unter die Richtlinien zum Aktienbesitz fallen auch Novartis Aktien und frei verfügbare Optionen auf Novartis Aktien oder ADRs, die von „nahestehenden Personen“¹ direkt oder indirekt gehalten werden.

Der Vergütungsausschuss prüft jährlich die Einhaltung der Richtlinien zum Aktienbesitz.

RISIKOMANAGEMENT

Novartis ist überzeugt, dass ihr Vergütungssystem zu Leistung, Loyalität und Unternehmertum anspornt und zu nachhaltiger Wertschöpfung führt, was im Interesse von Novartis und ihrer Aktionäre liegt. Allerdings erwarten Aktionäre auch, dass die mit der Investition verbundenen Risiken angemessen verwaltet werden. Bei Novartis sorgen angemessene Vorgaben in Kombination mit einer geeigneten Gestaltung der Vergütungspläne und rigorosen Schutzmechanismen für eine langfristig orientierte Wertschöpfung.

¹ „Nahestehende Personen“ sind (i) Ehepartner oder Partner, (ii) deren Kinder unter 18 Jahren, (iii) Gesellschaften, die ihnen gehören oder von ihnen kontrolliert werden, oder (iv) juristische oder natürliche Personen, die treuhänderisch für sie handeln.

Das Vergütungssystem von Novartis zielt darauf ab, überdurchschnittliche Leistungen und ein ausgeprägtes Unternehmertum zu fördern und gleichzeitig unangemessene oder übermässige Risiken, die auf Kosten der langfristigen Stabilität von Novartis gehen, nicht zu belohnen.

Die nachfolgend aufgeführten Komponenten des Novartis Vergütungssystems fördern ein unternehmerisch ausgewogenes Risikomanagement:

- Ausgewogene Wertetabelle (Balanced Scorecard Approach) für Leistungsprämien: Bei der Leistungsbeurteilung für die jährlichen und langfristigen Prämien- und Vergütungspläne kommt nicht nur eine einzige Messgrösse zum Einsatz. Sie beruht vielmehr auf einer ausgewogenen Auswahl an finanziellen und nicht finanziellen Vorgaben. Die finanziellen Ziele berücksichtigen unter anderem Nettoumsatz, operatives Ergebnis, Free Cashflow in Prozent des Umsatzes und ökonomische Wertsteigerung des Unternehmens (Novartis Economic Value Added, NVA). Bei den nicht finanziellen Zielen wird die Leistung in Bezug auf die strategischen Ziele berücksichtigt, ebenso wie die Leistung bezüglich der Ziele für das Führungsverhalten und die Mitarbeiterführung, aber auch solche bezüglich Marktpräsenz, Innovation sowie Prozesseffizienz- und Produktivitätssteigerung. Die im Rahmen der Vergütungspläne fälligen und anhand der Leistungsfaktoren ermittelten Prämien dürfen 200% der Zielvergütung nicht übersteigen.
- Novartis Werte und Verhaltensweisen (Novartis Values and Behaviors): Compliance und ethisches Verhalten sind integrierender Bestandteil jeder allgemeinen Leistungsbeurteilung. Dabei werden klare Verhaltensgrenzen aufgezeigt.
- Leistungsbeurteilungsprozess (People Performance Management Process): ein einheitlicher, das compliance- und leistungsorientierte System von Novartis reflektierender, auf vereinbarten Zielen, Werten und Verhaltensweisen basierter Leistungsbeurteilungsprozess.
- Ausgewogene Mischung von Vergütungselementen und Leistungskennzahlen: Die Mischung der Zielvergütung ist nicht übermässig zugunsten jährlicher Leistungsprämien gewichtet, sondern kombiniert eine Barvergütung und eine langfristige, für drei Jahre gesperrte aktienbasierte Vergütung.
- Überschneidende Leistungsperioden und Sperrfristen: Bei den langfristigen Leistungsprämien überschneiden sich die Leistungsperioden und die Sperrfristen, um den Anreiz für eine Leistungsmaximierung in einer einzelnen Periode zu reduzieren. Die unter dem Beteiligungsplan „Select“ zugeteilten Aktien sind drei Jahre gesperrt. Der langfristige Leistungsplan (LTPP) ist ein Aktienbeteiligungsplan, der auf einer dreijährigen Leistungsperiode basiert.
- Rückforderung von Leistungsprämien (Clawback): Die individuellen Arbeitsverträge der Geschäftsleitungsmitglieder sowie die meisten Vergütungspläne und entsprechenden Unterlagen enthalten Bestimmungen zu einer möglichen Rückforderung von Leistungsprämien (Clawback).

- Keine Abgangsentschädigungen und Kontrollwechselklauseln: Die Arbeitsverträge für Geschäftsleitungsmitglieder sehen eine Kündigungsfrist von zwölf Monaten vor und beinhalten weder Kontrollwechselklauseln noch Bestimmungen zu Abgangsentschädigungen (d.h. Vereinbarungen zu besonderen Kündigungsfristen, längerfristigen Verträgen, „goldenen Fallschirmen“, zum Verzicht auf Sperrfristen für Aktien und Anleihen, zu kürzeren Sperrfristen und zusätzlichen Beiträgen an Pensionskassen).
- Richtlinien zum Aktienbesitz: Geschäftsleitungsmitglieder sowie ausgewählte Führungskräfte in Schlüsselpositionen müssen ein Mehrfaches ihrer jährlichen Basisvergütung in Novartis Aktien oder Novartis Aktienoptionen besitzen.

DIE VERGÜTUNG VON FÜHRUNGSKRÄFTEN IM JAHR 2014

ZIELE DES VERGÜTUNGSSYSTEMS 2014

An der Generalversammlung 2013 haben die Aktionäre wichtige Änderungen am Vergütungssystem für Führungskräfte mit einer deutlichen Mehrheit angenommen.

Die Änderungen für den CEO und die anderen Mitglieder der Geschäftsleitung gelten für die Leistungsperioden ab Januar 2014.

Das neue Vergütungssystem soll die Interessen der Aktionäre von Novartis noch besser berücksichtigen, die langfristige Wertschöpfung fördern und dauerhaft überdurchschnittliche Leistung belohnen.

Der Vergütungsausschuss stützte sich bei der Gestaltung des neuen Vergütungssystems auf folgende Vorgaben:

- weitere Vereinfachung des Vergütungsprogramms zur Erleichterung der internen und externen Kommunikation;
- bessere Differenzierung der Leistungskennzahlen in den kurz- und langfristigen Vergütungsplänen;
- nur leistungsgebundene Prämien im Rahmen der langfristigen Vergütungspläne;
- Einführung zweier langfristiger Vergütungspläne, von denen sich der eine auf interne Kennzahlen wie Finanz- und Innovationsziele und der andere auf externe Kennzahlen stützt, um eine noch bessere Ausrichtung auf die Interessen der Aktionäre zu erreichen.

ZENTRALE MERKMALE DES VERGÜTUNGSSYSTEMS 2014

Die zentralen Merkmale des neuen Vergütungssystems können wie folgt zusammengefasst werden:

- Die gesamte variable Vergütung ist leistungsabhängig. Für die kurz- und langfristigen Vergütungspläne gelten separate Leistungskennzahlen.
- Der jährliche Vergütungsplan (rund ein Drittel der möglichen Gesamtvergütung des CEO und der anderen Mitglieder der Geschäftsleitung) stützt sich auf eine individuelle Bewertung (Balanced Scorecard) mit einjährigen finanziellen und nicht

finanziellen Leistungskennzahlen sowie auf eine Verhaltensbeurteilung gemäss den Novartis Werten und Verhaltensweisen. Diese Vergütung wird jährlich zur einen Hälfte in bar und zur anderen Hälfte in Aktien (mit einer dreijährigen Sperrfrist) ausbezahlt.

- Die beiden langfristigen Vergütungspläne (etwa zwei Drittel der möglichen Gesamtvergütung des CEO und der anderen Mitglieder der Geschäftsleitung) beruhen auf verschiedenen Leistungskennzahlen und werden nach einer dreijährigen Leistungsperiode in Form von Aktien ausbezahlt.
- Der langfristige Leistungsplan (LTPP) enthält eine zukunftsgerichtete finanzielle Messgrösse auf Konzernebene (Novartis Cash Value Added, NCVA), die sich auf einen Dreijahreszeitraum bezieht, und eine innovationsbezogene Messgrösse auf Divisionsebene.
- Der langfristige relative Leistungsplan (LTRPP) hat als Messgrösse die Entwicklung der Gesamtaktienrendite des Konzerns über einen Dreijahreszeitraum im Vergleich zu einer Gruppe von Vergleichsunternehmen.
- Das neue Vergütungssystem enthält keine nach freiem Ermessen gewährten oder zusätzlichen Aktien für Mitglieder der Geschäftsleitung oder Aktienoptionen mehr.

Zu der oben erwähnten Vergütung kommen noch Pensions- und Versicherungsleistungen hinzu, die den lokalen Marktgepflogenheiten und Rechtsvorschriften entsprechen.

2013 führte der Vergütungsausschuss mithilfe seines unabhängigen Beraters Frederic W. Cook & Co., Inc. eine detaillierte, auf den Daten von Towers Watson basierte Vergleichsstudie durch, um die Aufteilung der Vergütung der Mitglieder der Geschäftsleitung auf die neue jährliche Leistungsprämie und die langfristigen Vergütungspläne den Marktgepflogenheiten entsprechend zu überarbeiten.

Ferner überprüfte der Vergütungsausschuss die Leistungskennzahlen der variablen Vergütungspläne, um sicherzustellen, dass sie unserer Strategie mit den Schwerpunkten Innovation, Wachstum und Produktivität genau entsprechen.

Zudem beschloss der Vergütungsausschuss, die divisionsübergreifende Zusammenarbeit zum Wohl des Konzerns zu fördern und aus diesem Grund die Leistung aller Mitglieder der Geschäftsleitung im LTPP auf der Grundlage der NCVA-Konzern- statt -Divisionsziele zu beurteilen. Die Vergütungsskala des LTRPP, in dessen Mittelpunkt die relative Gesamtaktienrendite steht, wurde unter Berücksichtigung des Feedbacks der Aktionäre von Novartis gestaltet.

Das neue Vergütungssystem ist einfacher und macht den Aktionären die Verbindung zwischen der Vergütung und der Leistung des CEO und der anderen Mitglieder der Geschäftsleitung deutlicher.

Die Vergütung des CEO und der anderen Geschäftsleitungsmitglieder erfolgt von nun an nach dem neuen System. Die im Rahmen des alten Systems zugeteilten Vergütungen laufen auf der Grundlage der damals geltenden Sperrfristen und Regeln weiter.

VERGÜTUNG DES CEO UND DER ANDEREN MITGLIEDER DER GESCHÄFTSLEITUNG AB 2014

Das Vergütungssystem, das ab 2014 für den CEO und die anderen Mitglieder der Geschäftsleitung gilt, basiert auf folgenden Komponenten:



Ab 2014 besteht die variable Vergütung für den CEO und die anderen Geschäftsleitungsmitglieder zu einem Drittel aus der jährlichen Leistungsprämie und zu zwei Dritteln aus den beiden langfristigen Leistungsprämien. Diese Aufteilung entspricht der Strategie von Novartis sowie dem langfristigen innovationsgebundenen Geschäftszyklus ihrer Branche. Das neue Vergütungssystem stützt sich ebenfalls auf die auf Seite 114 beschriebene Vergütungsphilosophie. Geschäftsleitungsmitglieder, die ihre Leistungsziele erreichen, erhalten im Allgemeinen eine Vergütung, die dem mittleren Vergütungsniveau relevanter Vergleichsunternehmen entspricht. Werden diese Leistungsziele verfehlt oder übererfüllt, kann die am Ende gewährte Vergütung diesen Durchschnittswert unter- oder überschreiten. Die nachstehende Grafik stellt die durchschnittlich angestrebte Zusammensetzung der Vergütung der Geschäftsleitung von Novartis ohne den CEO für das Jahr 2014 im Vergleich zur durchschnittlichen angestrebten Zusammensetzung der Vergütung der europäischen und US-amerikanischen Vergleichsunternehmen von Novartis dar (Basis: Daten aus dem Jahr 2013).

VERGÜTUNGSMIX IN VERSCHIEDENEN VERGLEICHSGRUPPEN (OHNE CEO)

Gruppe	Jährliche Basisvergütung	Jährliche Leistungsprämie	Langfristige Leistungsprämie
Novartis Geschäftsleitung	24%	26%	50%
Gesundheitsunternehmen mit Sitz in Europa	31%	26%	43%
Gesundheitsunternehmen mit Sitz in den USA	24%	21%	55%

Quelle: Towers Watson

JÄHRLICHE LEISTUNGSPRÄMIE

Überblick

Die neue jährliche Leistungsprämie für den CEO und die anderen Mitglieder der Geschäftsleitung stellt weiterhin sicher, dass sich die Führungskräfte über ein einzelnes Geschäftsjahr auf die wesentlichen Finanz- und Innovationskennzahlen sowie die Novartis Werte und Verhaltensweisen konzentrieren.

Zu Beginn der Leistungsperiode – üblicherweise zu Jahresanfang – wird eine Zielleistungsprämie festgesetzt, die einem prozentualen Anteil an der Basisvergütung entspricht. Die Zielleistungsprämie entspricht 150% der Basisvergütung des CEO bzw. bis zu 120% der Basisvergütung der Mitglieder der Geschäftsleitung und wird zur Hälfte in bar und zur anderen Hälfte in Aktien mit einer dreijährigen Sperrfrist ausbezahlt. Bei Geschäftsleitungsmitgliedern macht die jährliche Leistungsprämie zwischen 30% und 38% der gesamten variablen Zielvergütung 2014 aus.

Leistungskennzahlen

Die neue jährliche Leistungsprämie stützt sich auf eine individuelle Bewertung (Balanced Scorecard) mit einjährigen finanziellen und nicht finanziellen Leistungskennzahlen sowie auf eine Verhaltensbeurteilung gemäss den Novartis Werten und Verhaltensweisen. Die Berechnung der variablen Vergütung stützt sich nicht mehr auf Geschäfts- oder individuelle Leistungsfaktoren. Die Formel zur Berechnung der neuen jährlichen Leistungsprämie lautet wie folgt:

FORMEL ZUR BERECHNUNG DER JÄHRLICHEN LEISTUNGSPRÄMIE

$$\text{Jährliche Basisvergütung} \times \text{Zielleistungsprämie \%} \times \text{Leistungsfaktor jährliche Leistungsprämie}$$

Die nachstehende individuelle Bewertung des CEO (Balanced Scorecard) dient der Veranschaulichung:

ILLUSTRATIVE BALANCED SCORECARD 2014 FÜR CEO		
Leistungs-kennzahlen	Gewichtung	Aufteilung der Leistungskennzahlen
Finanz- und Innovationskenn-zahlen Konzern	60%	Umsatz Konzern
		Reingewinn Konzern
		Free Cashflow des Konzerns in % des Umsatzes
		Konzern-Nettoergebnis (siehe Seite 119)
		Gewichtete durchschnittliche Innovationsleistung der Division
Total		
Individuelle Ziele CEO	40%	Zusätzliche wichtige Finanzziele, z.B. Gewinn pro Aktie
		Marktanteils- und Wachstumsziele
		Ziele organisatorische Leistungsfähigkeit
		Ziele Kundenzufriedenheit
Gesamtsumme	100%	

Die Gewichtung der Finanz- und Innovationsziele auf Konzernebene sowie der individuellen Ziele beträgt 60% bzw. 40%. Innerhalb der einzelnen Finanz- und Innovationsvorgaben auf Konzernebene wird jede Kennzahl wie Umsatz und Reingewinn individuell gewichtet.

Nach einem genauen Vergleich der Leistung mit den individuellen Zielsetzungen sowie der Beurteilung der Werte und Verhaltensweisen wird jeder Kennzahl ein Rating von 1 bis 3 zugewiesen. Die nachstehende Matrix zeigt, wie anschliessend der Leistungsfaktor für die jährliche Leistungsprämie ermittelt wird. Der Vergütungsausschuss bestimmt daraufhin den endgültigen Auszahlungsfaktor nach eigenem Ermessen unter Berücksichtigung der angegebenen Bandbreite. Er ist auf 200% der Zielvergütung begrenzt.

AUSZAHLUNGS-MATRIX FÜR JÄHRLICHE LEISTUNGSPRÄMIE

		Auszahlung in %			
Leistung vs. Balanced Scorecard	Erwartungen übertroffen	3	70%–100%	130%–160%	170%–200%
	Erwartungen voll erfüllt	2	50%–80%	90%–120%	130%–160%
	Erwartungen teilweise erfüllt	1	0%	0%–70%	60%–90%
			1	2	3
			Erwartungen teilweise erfüllt	Erwartungen voll erfüllt	Erwartungen übertroffen
Beurteilung: Unternehmenswerte und Verhaltensweisen					

Form der Leistungsprämie

Die jährliche Leistungsprämie wird zur Hälfte im März des auf die Leistungsperiode folgenden Jahres in bar und zur Hälfte in Form von Novartis Aktien mit einer dreijährigen Sperrfrist (oder RSUs, sollten gesperrte Aktien nicht möglich sein) ausgerichtet. Zugeteilte gesperrte Aktien sind während der Sperrfrist dividenden- und stimmberechtigt. Jede RSU entspricht dem Wert einer Novartis Aktie und wird nach Ablauf der Sperrfrist in eine solche umgewandelt. RSUs sind weder dividenden- noch stimmberechtigt.

Verlässt ein Planteilnehmender Novartis aus einem anderen Grund als Pensionierung, Tod oder Berufsunfähigkeit, verfallen die Aktien (und RSUs), deren Sperrfrist noch nicht abgelaufen ist. Der Vergütungsausschuss kann jedoch Ausnahmen bewilligen (z.B. im Fall einer Reorganisation oder Veräusserung).

Die Mitglieder der Geschäftsleitung können auf Wunsch den Baranteil der jährlichen Leistungsprämie oder einen Teil davon in Form von Aktien erhalten.

Auslieferung der Aktien nach Ablauf der Sperrfrist

Nach Ablauf der Sperrfrist erfolgt die Abgeltung in Form frei verfügbarer Novartis Aktien oder in Form von American Depositary Receipts (nur USA).

LANGFRISTIGER LEISTUNGSPLAN (LTPP)

Überblick

Der neue langfristige Leistungsplan (LTPP) soll den Shareholder Value und Innovationen auf lange Sicht fördern. 2014 ist er dem CEO und den anderen Mitgliedern der Geschäftsleitung vorbehalten. Es ist vorgesehen, weitere Führungskräfte in Schlüsselpositionen mit massgeblichem Einfluss auf den langfristigen Erfolg von Novartis in den neuen LTPP aufzunehmen, der den aktuellen LTPP ersetzt.

Die Zielleistungsprämie entspricht 200% der Basisvergütung des CEO. Bei Geschäftsleitungsmitgliedern macht der LTPP zwischen 44% und 55% der gesamten variablen Zielvergütung aus.

Leistungskennzahlen

Der LTPP basiert auf der Erzielung eines langfristigen Shareholder Value und nachhaltiger Innovationen. Die Prämien basieren auf Leistungszielen, die auf einer rollierenden Dreijahresbasis ermittelt wurden und sich auf Finanz- und Innovationskennzahlen stützen. Die Aufteilung der Leistungskennzahlen ist der nachstehenden Darstellung zu entnehmen:

Kennzahl	75% Finanzkennzahl	25% Innovation
		Cash Value Added (CVA) auf Konzernebene
CEO und Funktionsleiter	100% Konzern	Gewichteter Durchschnitt der Divisionsleistung
Divisionsleiter		100% Division

Finanzkennzahlen (Novartis Cash Value Added des Konzerns)

Die Kennzahl der ökonomischen Wertsteigerung des Unternehmens (NVA) in unserem früheren langfristigen Leistungsplan wurde durch eine neue Kennzahl ersetzt, die auf unserem nachhaltigen Cashflow abzüglich der Kapitalnutzungskosten des Betriebsvermögens basiert. Diese Barwertsteigerung (Novartis Cash Value Added oder NCVA) wird ab dem Leistungszyklus 2014–2016 in unseren langfristigen Leistungsplan einfließen. Beide Kennzahlen messen den langfristigen Geschäftserfolg und die Wertschöpfung, doch entspricht der NCVA besser der Art, wie Novartis die Performance des Unternehmens auf allen Ebenen fördert. Novartis definiert ihren nachhaltigen Cashflow als operatives Ergebnis nach Steuern und nach Eliminierung von Abschreibungen auf immateriellen Vermögens-

werten, Erträgen und Verlusten aus nicht den Divisionen zuzurechnenden Finanzanlagen, die zum operativen Ergebnis beitragen, sowie Wertminderungen. Die Kapitalnutzungskosten definiert Novartis als theoretischen Zinsaufwand, der auf den intern bestimmten gewichteten durchschnittlichen Kapitalkosten des Konzerns basiert. Die Berechnung erfolgt auf der Grundlage des Bruttobetriebsvermögens von Novartis, d.h. des Nettoumlaufkapitals, der Sachanlagen, des Goodwills und der sonstigen immateriellen Vermögenswerte.

Zu Beginn des Leistungszyklus werden vom Verwaltungsrat Dreijahresziele festgesetzt. Das Leistungsverhältnis für einen Planzyklus wird durch Division der Ergebniserreichung für den Planzyklus durch die Ergebnisziele dieses Planzyklus ermittelt und in Prozent ausgedrückt. Die so ermittelte Leistung wird um wichtige Ereignisse im Planzyklus bereinigt (z.B. Veräusserungen, Akquisitionen). Diese Kennzahl ist im LTPP mit 75% gewichtet.

Innovationskennzahl

Innovation ist für die Zukunft von Novartis von zentraler Bedeutung. Der Vergütungsausschuss ermittelt die Erreichung des Innovationsziels und den Leistungsfaktor dieses Teils des LTPP mithilfe eines ganzheitlichen Ansatzes. Zu Beginn des Zyklus werden Dreijahresinnovationsziele auf Divisionsebene festgelegt. Sie umfassen jeweils fünf bis zehn Meilensteine, die den wichtigsten Meilensteinen der Forschungs- und Entwicklungsprojekte in den einzelnen Divisionen entsprechen. Diese Meilensteine können wegen ihres potenziellen Einflusses auf die Höhe der künftigen Erlöse von Novartis oder aufgrund ihres potenziellen qualitativen Einflusses auf Forschung, Medizin, Behandlung oder Versorgung der Patienten ausgewählt werden. Am Ende der Leistungsperiode bewertet der Vergütungsausschuss unter Berücksichtigung der Schwierigkeit der einzelnen Meilensteine die quantitative und qualitative Erreichung der Ziele. Diese Kennzahl ist im LTPP mit 25% gewichtet.

Form der Leistungsprämie bei der Zuteilung

Zu Beginn jeder Leistungsperiode erhalten die Planteilnehmenden eine Zielanzahl an RSUs, die nach der folgenden Formel berechnet wird:

STUFE 1	Jährliche Basisvergütung	×	Zielleistungsprämie %	=	Wert bei der Zuteilung
STUFE 2	Wert bei der Zuteilung	/	Aktienkurs	=	Zielanzahl RSUs

Lieferung nach Ablauf der Sperrfrist

Am Ende der dreijährigen Leistungsperiode passt der Vergütungsausschuss die Zahl der RSUs auf der Basis der tatsächlich erreichten Finanz- und Innovationsziele an.

Der NCVA-Leistungsfaktor ist mit einem Auszahlungshebel von 1:5 verbunden. Das heisst, eine Abweichung um 1% gegenüber dem Zielwert führt zu einer Änderung von 5% in der Auszahlung (eine Zielerreichungsquote von 105% würde beispielsweise zu einem Auszahlungsfaktor von 125% führen). Sinkt die Leistung über die dreijährige Sperrfrist unter 80% des Zielwerts, erfolgt keine Auszahlung für diesen Teil des LTPP. Falls die Leistung über die dreijährige Sperrfrist mehr als 120% des Zielwerts beträgt, ist die Auszahlung für diesen Teil des LTPP auf 200% des Ziels beschränkt. Der Innovationsleistungsfaktor wird direkt vom Vergütungsausschuss festgelegt.

FORMEL ZUR BERECHNUNG DER LTPP-AUSZAHLUNG

Zielanzahl RSUs einschliesslich reinvestierter Dividenden- gegenwerte	X	75%	X	Leistungsfaktor NCVA	=	Endgültig zugeteilte RSUs
		25%	X	Leistungsfaktor Innovation		

Die Leistungsfaktoren sind auf 200% des RSU-Zielwerts einschliesslich RSUs, die aus dem reinvestierten Dividendengegenwert resultieren, beschränkt. In Bezug auf die Finanzkennzahl entspricht das einer Zielerreichung von 120%. Verlässt ein Teilnehmender Novartis aus einem anderen Grund als Pensionierung, Berufsunfähigkeit oder Tod, verfallen die Leistungsprämien. Wird das Arbeitsverhältnis mit einem Teilnehmenden durch Novartis aus anderen Gründen als Leistung oder Verhalten beendet, erfolgt eine anteilmässige Auszahlung der Leistungsprämie in Bezug auf die im Unternehmen verbrachte Zeit während der Leistungsperiode. In diesem Fall endet die Sperrfrist wie ursprünglich vorgesehen (nicht vorzeitig) und die Höhe der Prämie wird anhand der tatsächlichen Leistung sowie weiterer Kriterien wie der Einhaltung des Wettbewerbsverbots bestimmt. Führungskräften, die Novartis verlassen, weil sie in den bewilligten Vorruhestand oder Ruhestand treten oder berufsunfähig

sind, wird die volle Prämie am Ende der ursprünglich vorgesehenen Sperrfrist (nicht vorzeitig) ausbezahlt. Die Höhe der Prämie wird anhand der tatsächlichen Leistung sowie weiterer Kriterien wie der Einhaltung des Wettbewerbsverbots bestimmt. Bei einer Beendigung des Arbeitsverhältnisses aufgrund von Tod wird die Sperrfrist vorzeitig beendet.

Am Ende der Leistungsperiode werden die RSUs in frei verfügbare Novartis Aktien umgewandelt und sofort an den Teilnehmenden übertragen. In den USA können die Leistungsprämien im Rahmen des Deferred Compensation Plan auch in bar ausgerichtet werden. Jede RSU entspricht dem Wert einer Novartis Aktie und wird nach Ablauf der Sperrfrist in eine solche umgewandelt. RSUs sind nicht stimmberechtigt, doch erhalten die Mitarbeitenden einen Dividendengegenwert, der in zusätzliche RSUs reinvestiert und am Ende der Sperrfrist insoweit ausbezahlt wird, als die Leistungsziele erreicht wurden.

LANGFRISTIGER RELATIVER LEISTUNGSPLAN (LTRPP)

Überblick

Der neue langfristige relative Leistungsplan (LTRPP) ist ein Aktienplan für Führungskräfte in Schlüsselpositionen, der einen attraktiven Shareholder Value schaffen soll. Die Zielleistungsprämie entspricht 100% der Basisvergütung des CEO. Bei anderen Geschäftsleitungsmitgliedern macht der LTRPP zwischen 10% und 23% der gesamten variablen Zielvergütung aus.

Leistungskennzahl

Der LTRPP beruht auf der Entwicklung der langfristigen Gesamtaktienrendite des Konzerns (TSR) über rollierende Dreijahresleistungsperioden im Vergleich zu zwölf Vergleichsunternehmen von Novartis in der Gesundheitsbranche. Die TSR wird in USD berechnet und entspricht dem Anstieg des Aktienkurses zuzüglich Dividenden über die dreijährige Leistungsperiode. Der Berechnung liegen die veröffentlichten Standard-TSR-Daten von Bloomberg zugrunde, die öffentlich zugänglich sind.

Der Vergleichsgruppe für den Leistungszyklus 2014–2016 gehören die Unternehmen an, die auch zur Bestimmung der Vergütung der Mitglieder der Geschäftsleitung herangezogen werden (siehe Seite 115).

Am Ende der Leistungsperiode werden alle Unternehmen nach der von ihnen erzielten TSR eingestuft. Die Höhe der Auszahlung hängt von der Position von Novartis in der Vergleichsgruppe ab, wie der nachstehenden Matrix zu entnehmen ist:

AUSZAHLUNGS-MATRIX

Position in Vergleichsgruppe	Auszahlungsbandbreite
Positionen 1–3	160%–200%
Positionen 4–6	100%–140%
Positionen 7–10	20%–80%
Positionen 11–13	0%

Prämien von 100% der Zielgrösse oder mehr werden nur bei einer über dem Mittel liegenden TSR (über Position 7 von 13) zugeteilt. Entspricht die TSR von Novartis jedoch dem Mittel oder liegt sie darunter, werden höchstens 80% der Zielgrösse ausbezahlt. Keine Prämien werden gewährt, wenn Novartis nur das elfte Unternehmen von dreizehn ist oder noch schlechter abschneidet. Der Vergütungsausschuss setzt die Auszahlung innerhalb der angegebenen Bandbreite nach eigenem Ermessen fest. Dabei berücksichtigt er Faktoren wie die absolute TSR sowie die allgemeinen Konjunkturbedingungen und ausserordentliche Situationen.

Form der Leistungsprämie bei der Zuteilung

Zu Beginn jeder Leistungsperiode erhalten die Planteilnehmenden eine Zielanzahl von RSUs, die nach derselben Formel wie für den LTPP (siehe Seite 138) berechnet wird.

Auszahlung nach Ablauf der Sperrfrist

Am Ende der Leistungsperiode werden die RSUs in frei verfügbare Novartis Aktien umgewandelt und sofort an den Teilnehmenden übertragen. In den USA können die Leistungsprämien im Rahmen des Deferred Compensation Plan auch in bar ausgerichtet werden. Die Regeln dieses Vergütungsplans für Teilnehmende, die Novartis verlassen, sind dieselben wie für den langfristigen Leistungsplan (Seite 138).

Jede RSU entspricht dem Wert einer Novartis Aktie und wird nach Ablauf der Sperrfrist in eine solche umgewandelt. RSUs sind nicht stimmberechtigt, doch erhalten die Mitarbeitenden einen Dividendengegenwert, der in zusätzliche RSUs reinvestiert und am Ende der Sperrfrist insoweit ausbezahlt wird, als die Leistungsziele erreicht wurden.

UMSTELLUNG AUF DAS VERGÜTUNGSSYSTEM 2014

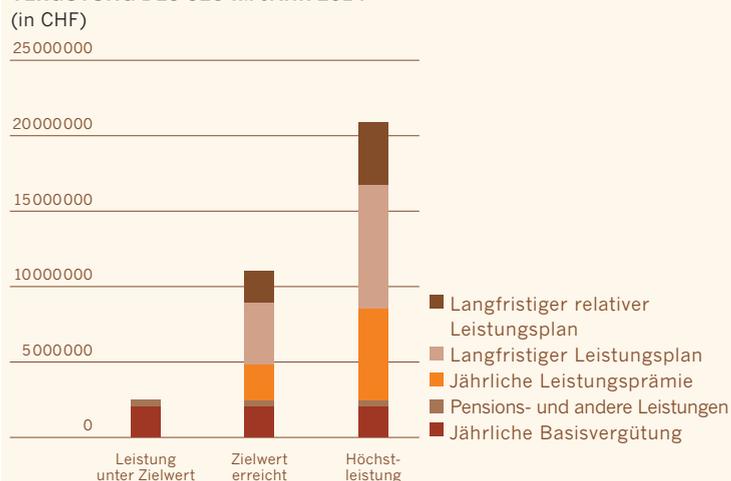
Ab 2014 erfolgt die Vergütung des CEO und der anderen Mitglieder der Geschäftsleitung nach dem hier beschriebenen neuen System. Die bereits begonnenen Leistungszyklen laufen jedoch nach den Regeln der früheren langfristigen Leistungspläne weiter.

VORGESCHLAGENE ZUSAMMENSETZUNG DER VERGÜTUNG FÜR DEN CEO IM JAHR 2014

Die Zielvergütung des CEO besteht zu 18% aus einer jährlichen Basisvergütung, zu 2% aus Vorsorgeleistungen, zu 26% aus der jährlichen Leistungsprämie und zu 56% aus einer langfristigen Leistungsprämie. Die langfristige Leistungsprämie ist im Verhältnis 2:1 auf den LTPP und den LTRPP verteilt. Der Schwerpunkt auf der langfristigen Leistungsprämie spiegelt die Konzernstrategie und den langfristigen, innovationsorientierten Geschäftszyklus der Branche wider, in der Novartis tätig ist.

Die Mindest-, Ziel- und Höchstvergütung des CEO ist der nachstehenden Tabelle zu entnehmen. Alle Leistungsprämien können zu 0 bis 200% der Zielgrösse ausgerichtet werden.

VERGÜTUNG DES CEO IM JAHR 2014¹



¹ Die Werte des LTPP und LTRPP berücksichtigen weder die Aktienkursentwicklung in der Leistungsperiode noch den Anspruch auf den Dividendengegenwert. Zuzüglich Pensions- und anderer Leistungen.

DIE VERGÜTUNG DES VERWALTUNGSRATS 2014

VERGÜTUNG DES VERWALTUNGSRATSPRÄSIDENTEN

Für das Jahr 2014 hat der Präsident freiwillig auf die ihm vertraglich zustehende Vergütungserhöhung verzichtet, die mindestens dem durchschnittlichen Anstieg der Vergütung für die in der Schweiz ansässigen Mitarbeitenden (1,5% im Jahr 2014) entspricht. Seine jährliche Gesamtvergütung beträgt daher wiederum CHF 3,8 Millionen, die zur Hälfte in bar und zur anderen Hälfte in Aktien ausbezahlt werden. Zusätzlich zu seiner jährlichen Gesamtvergütung wird er am 31. Januar 2015 einen Betrag von EUR 871 251 erhalten, falls er bis zu diesem Datum in seinem Amt verbleibt. Dabei handelt es sich um die zweite von drei Raten über einen Betrag von insgesamt EUR 2 665 051, mit denen er für Ansprüche gegenüber seinem vorherigen Arbeitgeber, die ihm durch den Wechsel zu Novartis verloren gegangen sind, entschädigt wird. Schliesslich wird das Unternehmen im Jahr 2014 für den Präsidenten Arbeitgeberbeiträge in die schweizerischen Standardvorsorge- und Lebensversicherungspläne von Novartis einzahlen. Diese Beiträge dürften CHF 162 000 nicht überschreiten.

VERGÜTUNG DER ANDEREN MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS

Im Jahr 2013 hat der Vergütungsausschuss, gemeinsam mit einem unabhängigen Beratungsunternehmen, zudem das Vergütungssystem für den Verwaltungsrat einer ausführlichen Prüfung unterzogen und eine überarbeitete Richtlinie genehmigt, die auf dieser Seite kurz dargestellt wird. Diese enthält einige neue Regelungen wie die Auflösung des Chairman's Committee. Ziel der Richtlinie ist, die Vergütung des Novartis Verwaltungsrats besser an die aktuellen Grössenordnungen bei der internationalen Vergleichsgruppe von Novartis und bei anderen schweizerischen Unternehmen aus der Branche anzugleichen. Letztere sind deshalb von Bedeutung, weil der Verwaltungsrat eines schweizerischen Unternehmens vielfältige Aufgaben zu erfüllen hat, die unter anderem die Festlegung der Strategie, die Gewährleistung ihrer Umsetzung, organisatorische Entscheidungen, die Verantwortung für die finanzielle Performance und Integrität sowie die Aufsicht über die Konzernleitung umfassen. Der Verwaltungsrat beschloss:

- das Jahreshonorar der Verwaltungsratsmitglieder von CHF 350 000 auf CHF 300 000 pro Jahr zu senken;
- die Vergütung des stellvertretenden Präsidenten nicht zu ändern;
- die Vergütungen der Vorsitzenden der Ausschüsse des Verwaltungsrats nicht zu ändern;
- die Vergütung der Mitglieder der Ausschüsse des Verwaltungsrats (das Chairman's Committee wird 2014 durch ein neues Research and Development Committee ersetzt) auf 50% des an den Vorsitzenden ausbezahlten Betrags zu senken.

Die ab der Generalversammlung 2014 geltenden Jahresvergütungen sind in der nachstehenden Tabelle dargestellt:

JÄHRLICHE VERGÜTUNGSANSÄTZE DER VERWALTUNGSRATSMITGLIEDER (AUSSER VERWALTUNGSRATSPRÄSIDENT)

	Jährliche Vergütung (CHF)
Mitgliedschaft im Verwaltungsrat	300 000
Vizepräsident	50 000
Vorsitz im Audit and Compliance Committee	120 000
Vorsitz in folgenden Verwaltungsratsausschüssen:	
– Vergütungsausschuss	
– Governance, Nomination and Corporate Responsibility Committee	
– Risk Committee	
– Research & Development Committee	60 000
Mitgliedschaft im Audit and Compliance Committee	60 000
Mitgliedschaft in folgenden Verwaltungsratsausschüssen:	
– Vergütungsausschuss	
– Governance, Nomination and Corporate Responsibility Committee	
– Risk Committee	
– Research & Development Committee	30 000

Ferner beschloss der Verwaltungsrat folgende Vergütungsrichtlinien:

- 50% der Vergütung werden in bar und jeweils nach Ablauf eines Quartals ausgerichtet.
- 50% der Vergütung werden in Aktien in zwei Raten gezahlt, die erste sechs Monate nach der Generalversammlung und die zweite zwölf Monate nach der Generalversammlung.
- Die Mindestanzahl an Aktien, die der Verwaltungsratspräsident halten muss, wurde auf 30 000 Aktien angehoben, während die anderen Mitglieder des Verwaltungsrats mindestens 4 000 Aktien halten müssen, die über einen Zeitraum von drei Jahren zu erwerben sind.
- Die Mitglieder des Verwaltungsrats kommen selbst für ihre etwaigen Sozialversicherungsbeiträge auf.

Die Mitglieder des Verwaltungsrats dürfen ihre Novartis Aktien, die Teil der erforderlichen Position gemäss Richtlinien zum Aktienbesitz sind, nicht verpfänden oder beleihen und müssen diese Aktien bis zwölf Monate nach ihrem Ausscheiden aus dem Verwaltungsrat halten.



FINANZBERICHT

INHALT

Finanzübersicht 2013	144
Wichtigste Errungenschaften	145
Operativer und finanzieller Lagebericht	146
Geschäfts- und Wettbewerbsumfeld	146
Strategie von Novartis für ein nachhaltiges Wachstum	146
Operatives Ergebnis	149
Free Cashflow	162
Liquidität, Geldfluss und Finanzmittel	163
Kurzfassung der Konzernbilanz	164
Vertragliche Verpflichtungen	169
Angaben zur Aktie	170
Wesentliche Bewertungs- und Bilanzierungsmethoden	173
Auswirkungen von Wechselkursschwankungen	178
Faktoren mit Einfluss auf die Geschäftsergebnisse	180
Faktoren mit Einfluss auf die Vergleichbarkeit der Jahresergebnisse	186
Nicht-IFRS-Kennzahlen gemäss der von Novartis verwendeten Definition	186
Quartalsübersicht und Jahresübersicht Konzern	192
Novartis Konzernrechnung einschliesslich:	194
Bericht der Novartis Geschäftsleitung über die internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung	271
Bericht der Revisionsstelle zur Konzernrechnung und zu den internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung der Novartis Gruppe	272
Jahresrechnung der Novartis AG einschliesslich:	274
Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung nach Schweizer Recht	281
Verwendung des Bilanzgewinns der Novartis AG und Dividendenbeschluss	292
Bericht der Revisionsstelle zur Jahresrechnung der Novartis AG	293

TANSANIA

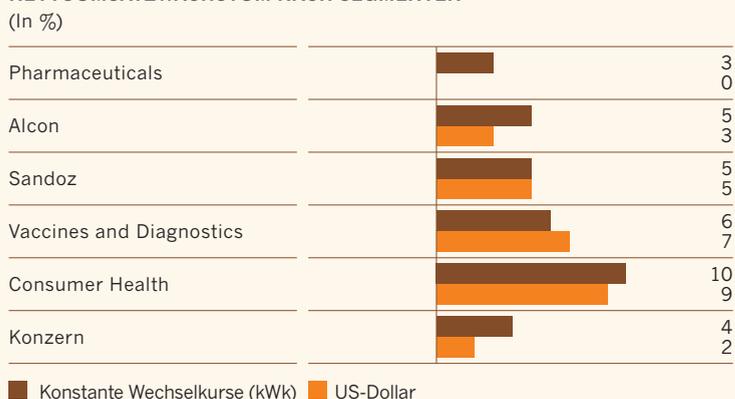
Im Kabanga Protectorate Center lernt ein Junge mit einem Mathematikbuch in Braille-Schrift und benutzt dabei einen Abakus.

FINANZÜBERSICHT 2013

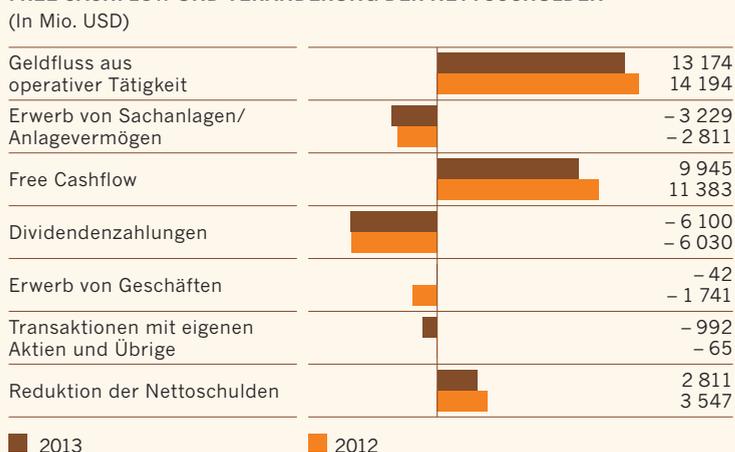
KENNZAHLEN

	2013 Mio. USD	Angepasst 2012 Mio. USD ⁴	Veränderung USD %	Veränderung kWK %
Nettoumsatz	57 920	56 673	2	4
Operatives Ergebnis	10 910	11 193	-3	5
Operative Marge (%)	18,8	19,8		
Reingewinn	9 292	9 383	-1	7
Unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD) ¹	3,76	3,83	-2	6
Operatives Kernergebnis ²	14 485	14 842	-2	3
Operative Kernmarge (%)	25,0	26,2		
Kernreingewinn ²	12 533	12 576	0	5
Kerngewinn pro Aktie (USD) ^{1,2}	5,09	5,15	-1	4
Eigenkapital am Jahresende	74 472	69 263	8	
Dividende (CHF) ³	2,45	2,30	7	

NETTOUMSATZWACHSTUM NACH SEGMENTEN



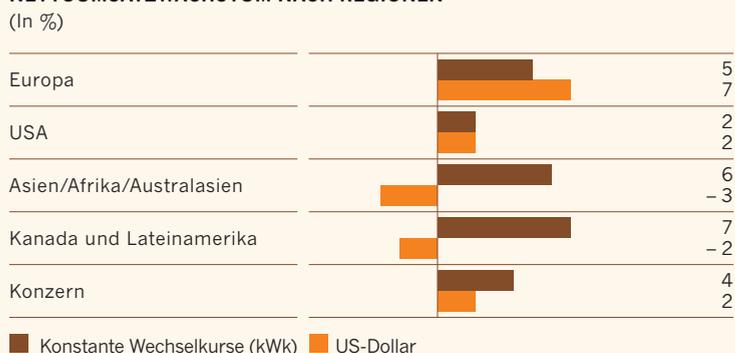
FREE CASHFLOW UND VERÄNDERUNG DER NETTOSCHULDEN



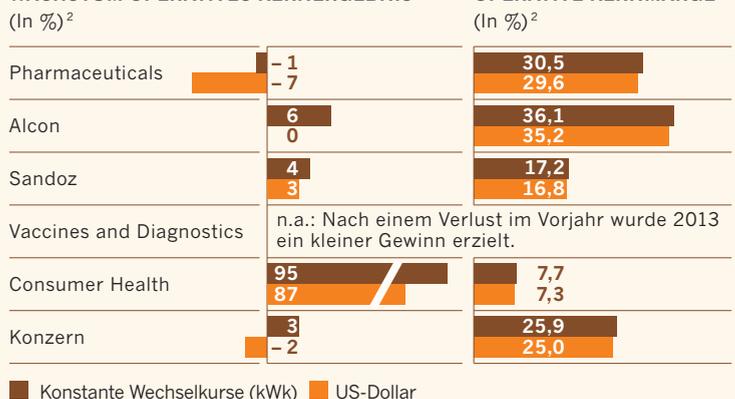
¹Durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien 2013: 2 441 Millionen (2012: 2 418 Millionen)

²Im operativen Kernergebnis, Kernreingewinn und Kerngewinn pro Aktie werden Auswirkungen von Akquisitionen und bestimmte wesentliche Sonderpositionen eliminiert. Diese Anpassungen werden ab Seite 186 detailliert erläutert.

NETTOUMSATZWACHSTUM NACH REGIONEN



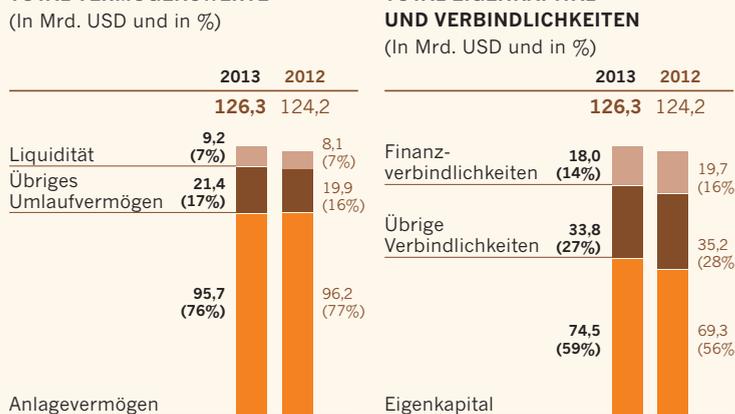
WACHSTUM OPERATIVES KERNERGEBNIS



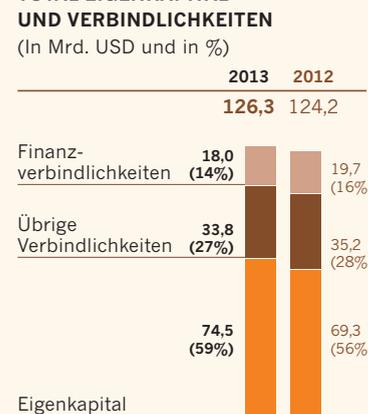
OPERATIVE KERNMARGE



TOTAL VERMÖGENSWERTE



TOTAL EIGENKAPITAL UND VERBINDLICHKEITEN



³Dividendenzahlung für das Jahr 2013: Vorschlag an die Generalversammlung 2014

⁴Das operative Ergebnis und das operative Kernergebnis des Jahres 2012 wurden um einen zusätzlichen Aufwand von USD 318 Millionen angepasst, der Reingewinn und der Kernreingewinn um USD 235 Millionen nach Steuern. Dies geschah, um der Einführung des überarbeiteten IAS 19 *Leistungen an Arbeitnehmer* Rechnung zu tragen (siehe Seiten 264 und 265).
n.a. = nicht anwendbar

WICHTIGSTE ERRUNGENSCHAFTEN IM JAHR 2013

NETTOUMSATZ	Der Nettoumsatz stieg um 2% (+4% bei konstanten Wechselkursen, kWk) auf USD 57,9 Milliarden. Wachstumsprodukte steuerten USD 18,1 Milliarden bzw. 31% zum Nettoumsatz des Konzerns bei und steigerten sich im Vergleich zum Vorjahr (+28%). Damit konnten die Auswirkungen der Patentabläufe mehr als aufgefangen werden.
PHARMACEUTICALS	Die Division Pharmaceuticals erzielte einen Nettoumsatz von USD 32,2 Milliarden (0%, +3% kWk). Eine deutliche Volumensteigerung (+9 Prozentpunkte) und Preiseffekte (+1 Prozentpunkt) machten die Auswirkungen der Generikakonkurrenz (USD 2,2 Milliarden, -7 Prozentpunkte) mehr als wett. 2013 entfielen USD 12,3 Milliarden oder 38% des Nettoumsatzes der Division auf Wachstumsprodukte (2012: 31%). Sie verjüngen das Portfolio in den verschiedenen Therapiebereichen.
ALCON	Alcon steigerte den Nettoumsatz auf USD 10,5 Milliarden (+3%, +5% kWk). Alle drei Geschäftsbereiche trugen mit Umsatzsteigerungen dazu bei. Surgical (Augenchirurgie) war der Geschäftsbereich mit dem stärksten Zuwachs (+7% kWk auf USD 3,9 Milliarden). Er profitierte von der wachsenden Zahl der Eingriffe in der Kataraktchirurgie, von Marktanteilsgewinnen bei Intraokularlinsen sowie von der Nachfrage nach den neu eingeführten Operationsausrüstungen <i>LenSx</i> und <i>Centurion</i> .
SANDOZ	Sandoz steigerte den Nettoumsatz um 5% (+5% kWk) auf USD 9,2 Milliarden. Hierzu trugen zweistellige Umsatzsteigerungen des Geschäfts mit Retail-Generika und Biosimilars in Westeuropa (ohne Deutschland), Japan und den Schwellenländern bei. 2013 konnte Sandoz ihre weltweite Führungsposition im Bereich der Biosimilars (USD 420 Millionen, +23% kWk) zudem weiter festigen.
VACCINES AND DIAGNOSTICS	Vaccines and Diagnostics steigerte den Nettoumsatz gegenüber 2012 um 7% (+6% kWk) auf USD 2,0 Milliarden. Ermöglicht wurde dieses Ergebnis hauptsächlich durch Umsatzzuwächse bei <i>Menveo</i> und die durch die saisonale Grippe bedingte höhere Nachfrage.
CONSUMER HEALTH	Consumer Health kehrte 2013 auf den Wachstumspfad zurück. Der Nettoumsatz stieg um 9% (+10% kWk) auf USD 4,1 Milliarden, wozu sowohl OTC als auch Animal Health beitrugen.
OPERATIVES ERGEBNIS	Das operative Ergebnis betrug USD 10,9 Milliarden (-3%, +5% kWk). Währungseffekte schlugen mit 8 Prozentpunkten negativ zu Buche; insbesondere der japanische Yen und Schwellenländerwährungen schwächten sich ab. Das operative Kernergebnis betrug USD 14,5 Milliarden (-2%, +3% kWk). Die operative Kerngewinnmarge verringerte sich bei konstanten Wechselkursen um 0,3 Prozentpunkte, hauptsächlich weil aufgrund von Patentabläufen sowie Investitionen in Forschung und Entwicklung in der Division Pharmaceuticals die Bruttomargen sanken. Infolge eines negativen Währungseffekts von 0,9 Prozentpunkten ergab sich ein Nettorückgang um 1,2 Prozentpunkte auf 25,0% des Nettoumsatzes.
REINGEWINN	Der Reingewinn verringerte sich gegenüber 2012 um 1% (+7% kWk) auf USD 9,3 Milliarden. Der Kernreingewinn belief sich auf USD 12,5 Milliarden. Auf Berichtsbasis entsprach er dem Vorjahresniveau, während er bei konstanten Wechselkursen um 5% stieg. Damit lag der Zuwachs über jenem des operativen Kernergebnisses, was vor allem dem höheren Ertrag aus assoziierten Gesellschaften und dem gesunkenen Netto-Finanzaufwand zuzuschreiben war.
UNVERWÄSSERTER GEWINN PRO AKTIE	Der unverwässerte Gewinn pro Aktie sank um 2% (+6% kWk) auf USD 3,76 (2012: USD 3,83). Der unverwässerte Kerngewinn pro Aktie betrug USD 5,09 (-1%, +4% kWk).
FREE CASHFLOW	Der Free Cashflow betrug USD 9,9 Milliarden. Gegenüber 2012 sank er um 13%. Hauptverantwortlich für diesen Rückgang waren, abgesehen vom erheblichen Einfluss der Wechselkurse, der Anstieg der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie die höheren Kapitalinvestitionen in Produktionsanlagen und Forschungseinrichtungen.
DIVIDENDE	Für 2013 wird eine Dividende von CHF 2,45 pro Aktie vorgeschlagen. Dies ist die 17. Dividendenerhöhung in Folge und entspricht einer Erhöhung um 7% (2012: CHF 2,30 pro Aktie). Die Dividendenrendite beträgt 3,4%. In Prozent des Reingewinns ausgedrückt, dürfte die Ausschüttungsquote von 66% auf 74% zunehmen.

Der operative und finanzielle Lagebericht sollte zusammen mit der in diesem Geschäftsbericht veröffentlichten Konzernrechnung gelesen werden, die in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie vom International Accounting Standards Board veröffentlicht, erstellt wurde.

GESCHÄFTS- UND WETTBEWERBSUMFELD

ÜBERBLICK ÜBER CHANCEN UND RISIKEN

Die Finanzergebnisse von Novartis werden in unterschiedlichem Masse von den folgenden externen Faktoren beeinflusst.

VERÄNDERUNGEN ERHÖHEN DIE NACHFRAGE

Steigendes Durchschnittsalter und neue Verhaltensmuster: Durch die Überalterung der Weltbevölkerung und die Verbreitung von Verhaltensweisen, die das Risiko für Fettleibigkeit und andere chronische Krankheiten erhöhen, steigt die Nachfrage nach neuen Therapieansätzen, die Novartis bietet.

Weltweite Zunahme der Gesundheitsausgaben: Trotz Kostendämpfungsmassnahmen von Regierungen auf der ganzen Welt steigen die Gesundheitsausgaben weiter. Dies trifft insbesondere auf die Schwellenländer zu, wo die wachsende Mittelklasse zur Steigerung der Nachfrage nach hochwertiger Gesundheitsversorgung beiträgt.

Wissenschaftliche Fortschritte: Dank der Fortschritte auf den Gebieten der Genomik und Biotechnologie bieten sich neue Möglichkeiten, Behandlungen noch besser auf einzelne Patientenpopulationen abzustimmen. Das hilft Novartis beim Nachweis pharmakologischer Wirkungsweisen und bei der Markteinführung innovativer Produkte für bedürftige Patienten.

Neue Technologien: Die zunehmende Verwendung von verbundenen medizinischen Geräten und von Gesundheitsinformationstechnologie erleichtert es den Ärzten, die Therapietreue der Patienten im Zusammenhang mit den von Novartis angebotenen Lösungen zu überwachen; dadurch lassen sich die Ergebnisse in klinischen Studien und im Rahmen der Anwendungsbeobachtung verbessern.

Patienteneinbindung: Durch den verstärkten Zugang zu Gesundheitsinformationen und die zunehmende Verwendung von sozialen und mobilen Technologien zur Kommunikation mit den Gesundheitsversorgern werden die Patienten zu aktiveren Teilnehmern bei der eigenen Gesundheitsfürsorge; das wiederum schafft ein breiteres Publikum für die Marketinganstrengungen von Novartis.

Umstellung auf Generika und rezeptfreie Arzneimittel: Während die Gesundheitskosten weiter ansteigen, setzen immer mehr Regierungen und Verbraucher auf kostengünstigere Behandlungsoptionen wie Generika und rezeptfreie Arzneimittel, die von den Novartis Divisionen Sandoz und OTC hergestellt werden.

ZUSEHENDS ANSPRUCHSVOLLERES GESCHÄFTSUMFELD

Patentabläufe und Produktkonkurrenz: Der Verlust der Marktexklusivität und die Einführung konkurrierender Marken- und Generika-Produkte können bei den innovativen Produkten von Novartis zu deutlichen Umsatzeinbussen führen.

Regulatorische Anforderungen und Sicherheitserfordernisse:

Durch die wachsenden aufsichtsbehördlichen Anforderungen sind die Kosten im Zusammenhang mit der Markteinführung eines Medikaments gestiegen. Selbst nach der Zulassung eines Arzneimittels ist es durchaus möglich, dass die Ergebnisse durch sicherheitsrelevante Ereignisse wesentlich beeinflusst werden.

Qualität und Komplexität der Produktion: Die Herstellung der Produkte von Novartis unterliegt strengen aufsichtsbehördlichen Auflagen und ist zudem sehr komplex. Probleme bei der Produktion ziehen unter Umständen längere Lieferunterbrüche nach sich und bergen ein beträchtliches Haftungsrisiko.

Schwaches Konjunkturumfeld: Trotz einer gewissen Verbesserung der Weltwirtschaftslage sind die Regierungen und Patienten weiterhin um eine Eindämmung der steigenden Gesundheitskosten bestrebt.

Rechtsfälle: Staatliche Ermittlungen und Klagen gegen Gesundheitsunternehmen nehmen tendenziell zu. Novartis setzt alles daran, in den Ländern, in denen sie tätig ist und ihre Produkte verkauft, die einschlägigen Gesetze einzuhalten. Etwaige Verstösse könnten dem Geschäft sowie dem Ruf von Novartis nachhaltig schaden.

Nähere Einzelheiten zu diesen Trends und ihren Auswirkungen auf die Novartis Ergebnisse enthält der Abschnitt „Faktoren mit Einfluss auf die Geschäftsergebnisse“.

STRATEGIE VON NOVARTIS FÜR EIN NACHHALTIGES WACHSTUM

Novartis verfügt über ein diversifiziertes Portfolio mit Führungspositionen in den Bereichen Arzneimittel, Augenheilkunde, Generika, Impfstoffe, rezeptfreie Medikamente und Tiergesundheit. Folglich erachtet sich das Unternehmen als gut positioniert, um Chancen in allen Wachstumssegmenten der Gesundheitsbranche zu nutzen und die Risiken in anderen Bereichen zu mindern.

PRIORITÄTEN VON NOVARTIS: INNOVATION, WACHSTUM UND PRODUKTIVITÄT

Die langfristige Wachstumsstrategie von Novartis setzt darauf, durch gezielte wissenschaftsbasierte Innovation in den wachstumsstarken Segmenten des Gesundheitswesens positive Behandlungsergebnisse zu erreichen. Novartis hält an ihren drei Kernprioritäten fest: Ausbau ihrer Führungsposition im Innovationsbereich, Beschleunigung des Wachstums und Steigerung der Produktivität. Allen Prioritäten ist gemeinsam, dass sie auf Integrität basieren – im Sinne von: Engagement für Menschen, Qualität jenseits der Compliance-Vorga-

ben („Quality beyond Compliance“), ethische Geschäftspraktiken und unternehmerische Verantwortung („Corporate Responsibility“). Aufgrund der anhaltenden Ausrichtung auf Investitionen in die divisionsübergreifende Forschung und Entwicklung rechnet Novartis in den kommenden Jahren mit wichtigen Markteinführungen. Seine laufenden Bemühungen, Produkteinführungen und Wachstumsprogramme in allen wichtigen Märkten sauber umzusetzen, helfen dem Unternehmen, seine Innovationspipeline in ein Umsatzwachstum umzumünzen. Gleichzeitig setzt Novartis alles daran, ihre Geschäftstätigkeit so effizient wie möglich zu gestalten. Damit sollen unnötige Komplexitäten abgebaut und die Finanzergebnisse von Novartis gestärkt werden.

AUSBAU DER FÜHRUNGSPPOSITION IM INNOVATIONSBEREICH

Die Patienten stehen für Novartis im Mittelpunkt. Daher räumte das Unternehmen der Innovationstätigkeit im Berichtsjahr erneut oberste Priorität ein – um in Bereichen, in denen dringender Bedarf besteht, neue Behandlungslösungen auf den Markt zu bringen. Auch 2013 investierte Novartis kräftig in Innovationen und setzte USD 9,9 Milliarden bzw. 17% des Konzernnettoumsatzes für Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten ein, um ihr Portfolio zu verjüngen.

Novartis wickelt ihre Forschung und Frühphasenentwicklung über die Novartis Institutes for BioMedical Research (NIBR) ab, die schwerpunktmässig molekulare Signalwege untersuchen, die Krankheiten hervorrufen können. Haben Arzneimittel die ersten Sicherheits- und Wirksamkeitstests für einen Krankheitsbereich bestanden, führt Novartis häufig parallele Studien zu anderen Indikationen durch, da Erkrankungen manchmal dieselben Signalwege zugrunde liegen. Animal Health profitiert ebenfalls von den Investitionen von Novartis in die Forschung und Entwicklung, sind doch einige der für Menschen entwickelten Arzneimittel auch zur Anwendung bei Haus- oder Nutztieren geeignet.

Im Rahmen ihrer Biosimilars-Programme zur Entwicklung onkologiespezifischer monoklonaler Antikörper hat Novartis ein gemeinsames Projektteam bestehend aus Vertretern der Division Sandoz und dem Geschäftsbereich Novartis Oncology gebildet, das die Stärken beider Einheiten nutzt. Während Sandoz grosses Fachwissen in den Bereichen Biosimilars, technische Entwicklung, Produktion, Regulierungsbestimmungen und geistiges Eigentum mitbringt, verfügt Novartis Oncology neben umfangreichem Know-how im therapeutischen Bereich auch über ein breit abgestütztes, anerkanntes Netzwerk zur Durchführung klinischer Studien. Sandoz nutzt auch andere F&E-Kapazitäten, darunter die Tierkrankheitsmodelle der NIBR, aber auch die Ressourcen zur Unterstützung klinischer Studien sowie die Modellierungs- und Simulationsverfahren der Division Pharmaceuticals.

Dank bahnbrechender Forschung weist Novartis eine der vielversprechendsten Pipelines der Branche auf – sowohl in Bezug auf das Potenzial, die Lebensqualität von Patienten zu erhöhen, als auch in

Bezug auf die Wachstumsaussichten des Unternehmens. So erhielten 2013 beispielsweise drei Arzneimittelkandidaten (RLX030, LDK378, BYM338) von der US-amerikanischen Gesundheitsbehörde (FDA) die Anerkennung als Therapiedurchbruch, ein Wert, der mit zu den höchsten in der Branche zählt. Diese neue, vorrangige Einstufung dürfte zu einer Intensivierung der Kontakte zur FDA führen und könnte letztlich die Entwicklung von Arzneimitteln beschleunigen, die zur Behandlung schwerer Krankheiten dienen, insbesondere wenn frühe klinische Daten darauf hinweisen, dass sie gegenüber bestehenden Therapien eine deutliche Verbesserung darstellen. Mit RLX030 etwa, einem Prüfpräparat gegen Herzinsuffizienz, wurde eine zweite Phase-III-Studie begonnen. RLX030 ist zurzeit das einzige Produkt, für das bei Patienten mit akuter Herzinsuffizienz ein Rückgang der allgemeinen Sterblichkeit beobachtet werden konnte.

Novartis betreibt nicht nur unternehmensintern Forschung, sondern arbeitet auch mit Partnern zusammen, um aussichtsreiche Medikamente, die verbesserte Behandlungsergebnisse versprechen, gemeinsam zu entwickeln und zu vermarkten. Im September beispielsweise schloss Novartis eine exklusive, globale Lizenz- und Forschungsvereinbarung mit Regenerex LLC, einem biopharmazeutischen Unternehmen mit Sitz in Louisville, Kentucky, USA, ab. Sie betrifft die Verwendung der neuartigen „Facilitating Cell Therapy (FCRx)“-Plattform des Unternehmens. Die stammzellbasierte FCRx-Plattform birgt das Potenzial, immunologische Abstoßungsreaktionen nach Nierentransplantationen zu verhindern und bei mehreren bisher noch unzureichend behandelbaren Erkrankungen eine heilende Wirkung zu haben.

WACHSTUMSBESCHLEUNIGUNG IN ALLEN SECHS DIVISIONEN

Durch ihre Fokussierung auf Innovationen verjüngt Novartis ihr Portfolio. Zugleich konzentriert sich das Unternehmen aber auch darauf, den Verkauf bereits zugelassener Produkte fortlaufend zu verbessern und den Zugang zu ihren Medikamenten in den Wachstumsmärkten – sie umfassen alle Märkte ausser den USA, Kanada, Westeuropa, Australien, Neuseeland und Japan – zu erweitern. Damit will Novartis das Wachstum über das gesamte Portfolio hinweg steigern.

2013 steuerten die Wachstumsprodukte¹, zu denen unter anderen *Gilenya*, *Afinitor*, *Tasigna*, *Galvus*, *Xolair*, *Lucentis*, die „Q-Produktfamilie“² und *Jakavi* zählen, massgeblich zum Gesamtergebnis bei. Ihr Anteil am Nettoumsatz des Konzerns betrug 31% bzw. USD 18,1 Milliarden, was gegenüber dem Vorjahr einem Zuwachs um 15% entspricht. 2013 erreichte beispielsweise *Galvus*, ein orales Medikament gegen Typ-2-Diabetes, mit einem Gesamtjahresumsatz von USD 1,2 Milliarden (+40% kWK) Blockbuster-Status.

¹ Wachstumsprodukte sind definiert als Produkte, die 2008 oder später eingeführt wurden oder in den wichtigsten Märkten (EU, USA, Japan) noch mindestens bis 2017 durch Exklusivrechte geschützt sind. Davon ausgenommen ist Sandoz: Bei Sandoz sind Wachstumsprodukte nur Produkte, die in den letzten 24 Monaten eingeführt wurden. Die Definition für Wachstumsprodukte wird auf sämtliche Vorjahresvergleiche angewendet.

² Die Q-Produktfamilie umfasst *Onbrez Breezhaler*/*Arcapta Neohaler*, *Seebri Breezhaler* und *Ultibro Breezhaler*.

Die Wachstumsmärkte entwickelten sich im Berichtsjahr ebenfalls sehr gut: Gegenüber 2012 legten sie um 10% (kWk) auf USD 14,7 Milliarden bzw. 25% des Nettokonzernumsatzes 2013 zu. Novartis tätigte bedeutende Investitionen, um ihre Präsenz in den Schlüsselmärkten zu verstärken und sich als marktführendes Unternehmen zu etablieren. In Russland und Brasilien baut Novartis eine wesentliche Präsenz im Produktionsbereich auf. In China setzte Novartis ihren starken Wachstumstrend fort und steigerte den Nettoumsatz gegenüber dem Vorjahr um 23% (kWk). China avancierte 2013 für Novartis zu einem ihrer zehn umsatzstärksten Märkte.

In einigen Schwellenländern mit begrenzter Gesundheitsinfrastruktur hat Novartis ausserdem Social Ventures gestärkt – innovative Geschäftsmodelle für den Aufbau lokaler Kapazitäten in der Gesundheitsversorgung. Social Ventures suchen nach Lösungen für gesellschaftliche Probleme und wirken sich derart auf den Zugang zur medizinischen Versorgung aus, dass dadurch auch eine Wertsteigerung für das Unternehmen entsteht. 2013 leitete Novartis Schritte ein, um die Initiative Arogya Parivar („gesunde Familie“ auf Hindi) – ein Sozialprojekt, das den Zugang zu medizinischer Aufklärung und Versorgung sowie zu Gesundheitstherapien in Indiens ländlichen Gebieten verbessert – auf weitere Länder auszuweiten. Seit dem Start von Arogya Parivar im Jahr 2007 hat Novartis mehr als 50 Millionen Menschen in rund 30 000 indischen Dörfern einen verbesserten Zugang zu Gesundheitsleistungen verschafft.

STEIGERUNG DER PRODUKTIVITÄT

Novartis fokussiert sich über die Divisionsgrenzen hinweg auf die konsequente Optimierung ihrer Effizienz und Margen. Das erlaubt es dem Unternehmen, fortlaufend in seine Geschäftstätigkeit zu investieren und Wert für seine Aktionäre zu schaffen. Die fortlaufenden Produktivitätsinitiativen konzentrieren sich auf das Beschaffungswesen und die Ressourcenzuteilung über das gesamte Portfolio hinweg sowie auf das Produktionsnetz, das Offshoring, Dienstleistungshubs und die Forschung und Entwicklung.

Im Beschaffungswesen nutzte Novartis Skaleneffekte, führte ein globales Kategorienmanagement ein und errichtete in Schlüsselmärkten lokale Kompetenzzentren. Dies hat im Jahr 2013 zu Einsparungen von rund USD 1,5 Milliarden geführt.

Darüber hinaus war Novartis 2013 weiterhin bestrebt, die Prozesse in den Produktionsstätten zu optimieren. Hierzu gehörte die im vierten Quartal angekündigte Schliessung der Alcon Produktionsanlage für Kontaktlinsenpflegemittel in Mississauga, Kanada. Im Januar 2014 gab Novartis zudem die Schliessung des Produktionsstandorts von Pharmaceuticals in Suffern, New York, USA, bekannt, womit sich die Zahl der Produktionsstätten, die derzeit restrukturiert oder veräussert werden, auf insgesamt 20 erhöhte. Im Zusammenhang mit diesen Initiativen fielen 2013 ausserordentliche Aufwendungen in Höhe von USD 115 Millionen an. Damit belaufen sich die Aufwendungen seit Beginn des Programms im vierten Quartal 2010 auf insgesamt USD 515 Millionen. Im Januar 2014 gab die Division Pharmaceuticals bekannt, dass sie die Grösse und Struktur der Geschäftseinheit Allgemeinmedizin in den USA anpassen und es innerhalb der Schweiz zu Positionsverschiebungen kommen werde.

Novartis geht davon aus, dass diese Initiativen und die Schliessung des Standorts Suffern zu einem ausserordentlichen Aufwand von insgesamt rund USD 150 Millionen im ersten Quartal 2014 beitragen werden.

Ferner erzielte Novartis Produktivitätsgewinne – zum einen dank globaler Dienstleistungshubs, die sich auf Wissensdienstleistungen wie klinische Entwicklung, Regulatory Affairs und Medical Affairs konzentrieren; zum andern dank Outsourcing und der Fokussierung auf transaktionale und standardisierte Prozesse in den Bereichen Finanzen und IT.

Zusammen haben es die Initiativen zur Produktivitätssteigerung Novartis ermöglicht, Einsparungen von ungefähr 5% des Nettoumsatzes zu erzielen.

STRUKTUR VON NOVARTIS

Die Strategie von Novartis für ein nachhaltiges und langfristiges Wachstum basiert auf einer fokussierten Diversifikation, durch die versucht wird, verschiedene Wachstumssegmente des Gesundheitsmarkts zu erschliessen. Als Ausdruck der Führungsposition von Novartis in diesem Markt sind die Geschäfte von Novartis weltweit in sechs operative Divisionen unterteilt, die ihre Ergebnisse in fünf Segmenten (Pharmaceuticals, Alcon, Sandoz, Vaccines and Diagnostics und Consumer Health) sowie der Einheit Corporate ausweisen. Mit Ausnahme von Consumer Health, das zwei Divisionen umfasst (Over-the-Counter bzw. OTC und Animal Health), die aber aufgrund ihrer Grösse keinen separaten Ausweis erfordern, spiegeln diese Segmente die interne Managementstruktur von Novartis wider und werden separat ausgewiesen, weil die Produkte, die sie erforschen, entwickeln, herstellen, vertreiben und verkaufen, voneinander verschieden sind und sich die verwendeten Marketingstrategien dementsprechend unterscheiden.

PHARMACEUTICALS

Pharmaceuticals befasst sich mit der Erforschung, Entwicklung, Herstellung sowie dem Vertrieb und Verkauf von patentierten verschreibungspflichtigen Arzneimitteln in den folgenden Geschäftsbereichen: Allgemeinmedizin (bestehend aus allgemeinmedizinischen Medikamenten und etablierten Produkten) sowie Spezialmedizin (bestehend aus Augenheilkunde, Neurologie, integrierter Krankenhausversorgung und Medikamenten zur Spezialversorgung). Novartis Oncology ist als Geschäftseinheit organisiert, die global für die Entwicklung und Vermarktung von Onkologieprodukten zuständig ist.

Pharmaceuticals ist das grösste Segment. Im Jahr 2013 entfielen auf Pharmaceuticals USD 32,2 Milliarden bzw. 56% des Konzernnettoumsatzes sowie USD 9,4 Milliarden bzw. 80% des operativen Ergebnisses des Konzerns (unter Ausschluss des Nettoergebnisses von Corporate).

ALCON

Alcon ist Weltmarktführer im Bereich der Augenheilkunde und erforscht, entwickelt, produziert, vertreibt und verkauft Augenpflegeprodukte und Technologien im Bereich der Ophthalmologie, die den gesamten Lebenszyklus der Bedürfnisse im Bereich der

Augenheilkunde abdecken. Alcon bietet eine breite Palette von Produkten zur Behandlung zahlreicher Augenkrankheiten und Augenprobleme an und ist in drei Geschäftseinheiten aufgeteilt: Surgical, Ophthalmic Pharmaceuticals und Vision Care.

Das chirurgische Portfolio (Surgical) umfasst Technologien und Operationsausrüstungen für die Katarakt-, Netzhaut-, Glaukom- und Refraktionschirurgie sowie Intraokularlinsen zur Behandlung von Katarakt und refraktiven Fehlern wie Presbyopie und Astigmatismus. Zudem bietet Alcon Viskoelastika, chirurgische Lösungen, chirurgische Sets und sonstige Einwegprodukte für die Katarakt- und vitreoretinale Chirurgie an.

Das Portfolio des Bereichs Ophthalmic Pharmaceuticals beinhaltet Therapieoptionen bei erhöhtem Augeninnendruck in Verbindung mit Glaukom, Antiinfektiva zur Behandlung bakterieller Infektionen und bakterieller Konjunktivitis, Augentropfen zur Behandlung von Entzündungen und Schmerzen nach Augenoperationen sowie eine intravitreale Injektion bei vitreomakulärer Traktion, einschliesslich Makulaforamen. Ausserdem umfasst das pharmazeutische Produktportfolio Behandlungen gegen Augen- und Nasenallergien sowie rezeptfreie Augenbenetzungstropfen und Augenvitamine.

Das Portfolio von Vision Care besteht aus Einweg-, Monats- und farbigen Kontaktlinsen und umfasst auch eine vielseitige Produktlinie von Kontaktlinsenpflegemitteln, darunter Multifunktions-Desinfektionslösungen, Wasserstoffperoxidlösungen, befeuchtende Augentropfen und Lösungen zur täglichen Eiweissentfernung.

Im Jahr 2013 entfielen auf Alcon USD 10,5 Milliarden bzw. 18% des Konzernnettoumsatzes sowie USD 1,2 Milliarden bzw. 11% des operativen Ergebnisses des Konzerns (unter Ausschluss des Nettoergebnisses von Corporate).

SANDOZ

Sandoz entwickelt, produziert, vertreibt und verkauft verschreibungspflichtige Medikamente sowie pharmazeutische und biotechnologische Wirkstoffe, die nicht länger durch gültige und von Dritten durchsetzbare Patente geschützt sind. Sandoz ist in den Bereichen Retail Generics, Antiinfektiva und Biopharmaceuticals & Oncology Injectables (Biopharmazeutika und injizierbare generische Onkologiepräparate) tätig. Der Bereich Retail Generics von Sandoz befasst sich mit der Entwicklung und Herstellung sowie der Vermarktung von Wirkstoffen und Darreichungsformen für Medikamente an Dritte. Der Bereich Retail Generics umfasst die Spezialgebiete Dermatologie, Atemwegsmedikamente und Augenheilmittel. Im Bereich Antiinfektiva produziert Sandoz pharmazeutische Wirkstoffe und Zwischenprodukte – vor allem Antibiotika – für den internen Gebrauch im Bereich Retail Generics und zum Verkauf an Dritte. Im Bereich Biopharmazeutika entwickelt, produziert und vermarktet Sandoz proteinbasierte oder auf Biotechnologie beruhende Produkte (auch als Biosimilars bzw. biologische Nachfolgeprodukte bekannt) und stellt für andere Unternehmen biotechnologische Produkte her. Im Bereich Oncology Injectables entwickelt, produziert und vermarktet Sandoz zytotoxische Produkte für den Krankenhausmarkt.

Im Jahr 2013 entfielen auf Sandoz USD 9,2 Milliarden bzw. 16% des Konzernnettoumsatzes sowie USD 1,0 Milliarden bzw. 9% des

operativen Ergebnisses des Konzerns (unter Ausschluss des Nettoergebnisses von Corporate).

VACCINES AND DIAGNOSTICS

Vaccines and Diagnostics ist in zwei Tätigkeitsbereichen aktiv: Vaccines und Diagnostics. Nach dem am 9. Januar 2014 erfolgten Abschluss des Verkaufs der Bluttransfusionsdiagnostik-Sparte an Grifols S.A. besteht das Segment fortan nur noch aus Vaccines. Vaccines erforscht, entwickelt, produziert, vertreibt und verkauft weltweit Humanimpfstoffe. Diagnostics erforschte, entwickelte, vertrieb und verkaufte Bluttests und Produkte für die Molekulardiagnostik.

Im Jahr 2013 entfielen auf die Division Vaccines and Diagnostics USD 2,0 Milliarden bzw. 3% des Konzernnettoumsatzes. Sie generierte einen operativen Verlust von USD 165 Millionen.

CONSUMER HEALTH

Consumer Health umfasst zwei Divisionen: Over-the-Counter (OTC – Selbstmedikation) und Animal Health. Beide Divisionen verfügen über eigene Forschungs-, Entwicklungs-, Herstellungs-, Vertriebs- und Verkaufskapazitäten, erreichen aber kein für den Konzern wesentliches Ausmass, weshalb kein separater Ausweis als Berichtssegment erfolgt. OTC bietet frei verfügbare rezeptfreie Arzneimittel an und Animal Health veterinärmedizinische Produkte für Nutz- und Haustiere.

Im Jahr 2013 entfielen auf Consumer Health USD 4,1 Milliarden bzw. 7% des Konzernnettoumsatzes sowie USD 178 Millionen bzw. 1% des operativen Ergebnisses des Konzerns (unter Ausschluss des Nettoergebnisses von Corporate).

CORPORATE

Zur Einheit Corporate gehören verschiedene Unternehmensfunktionen, wie Financial Reporting & Accounting, Treasury, Internal Audit, IT, Legal, Compliance, Tax und Investor Relations, die auf Konzernebene verwaltet werden und das gesamte Unternehmen unterstützen, aber keiner spezifischen Division zugeordnet werden können. Corporate beinhaltet zudem die Aufwendungen für den Konzernhauptszitz und die Konzern-Koordinationsfunktionen in den wichtigsten Ländern.

OPERATIVES ERGEBNIS

Für die Beurteilung der Konzernperformance berücksichtigt Novartis nicht nur die nach IFRS erzielten Ergebnisse, sondern zieht auch Nicht-IFRS-Finanzkennzahlen heran, insbesondere die Kernegebnisse und die Ergebnisse bei konstanten Wechselkursen. Diese Messgrössen helfen Novartis, die Leistung des Konzerns fortlaufend und von Jahr zu Jahr zu beurteilen. Novartis ist davon überzeugt, dass diese zusätzlichen Informationen den Anlegern ein besseres Verständnis des Geschäfts von Novartis ermöglichen.

Die Kerneergebnisse des Konzerns schliessen Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten, Wertminderungen, integrationsbezogene Aufwendungen im Zusammenhang mit Akquisitionen sowie

andere Aufwendungen und Erträge aus, die sich innerhalb des Jahres kumuliert auf mehr als USD 25 Millionen belaufen oder den Erwartungen zufolge belaufen werden und deshalb vom Management als ausserordentlich erachtet werden. Eine Überleitung der IFRS-Ergebnisse zu den Kernergebnissen findet sich auf den Seiten 188 bis 191.

Umsatzangaben sowie Informationen zu anderen Kennzahlen zum Betriebsergebnis und Reingewinn werden zu konstanten Wechselkursen (kWk) dargestellt. Zur Berechnung des Umsatzes und des Betriebsergebnisses bei konstanten Wechselkursen wendet Novartis die durchschnittlichen Wechselkurse des Vorjahres auf die nicht in US-Dollar ausgedrückten finanziellen Grössen des laufenden Jahres an, um so die wechselkursbedingten Effekte zu schätzen und zu eliminieren.

Eine detailliertere Erläuterung dieser Nicht-IFRS-Finanzkennzahlen findet sich ab Seite 186. Sie sollen nicht als Ersatz für die entsprechenden, nach IFRS ermittelten Finanzkennzahlen gesehen werden. Diese Finanzkennzahlen können sich von ähnlich benannten Nicht-IFRS-Finanzkennzahlen anderer Unternehmen unterscheiden.

KENNZAHLEN

	Für das am 31. Dez. 2013 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Angepasst für das am 31. Dez. 2012 endende Geschäftsjahr ¹ Mio. USD	Veränderung in USD %	Veränderung bei konstanten Wechselkursen %
Nettoumsatz	57 920	56 673	2	4
Andere Erlöse	911	888	3	2
Herstellungskosten der verkauften Produkte	- 19 608	- 18 756	- 5	- 5
Bruttoergebnis	39 223	38 805	1	4
Marketing & Verkauf	- 14 549	- 14 353	- 1	- 3
Forschung & Entwicklung	- 9 852	- 9 332	- 6	- 6
Administration & allgemeine Kosten	- 3 060	- 2 937	- 4	- 5
Übrige Erträge	1 367	1 049	30	30
Übrige Aufwendungen	- 2 219	- 2 039	- 9	- 9
Operatives Ergebnis	10 910	11 193	- 3	5
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	600	552	9	9
Zinsaufwand	- 683	- 724	6	6
Übriger Finanzertrag und -aufwand	- 92	- 96	4	30
Gewinn vor Steuern	10 735	10 925	- 2	6
Steuern	- 1 443	- 1 542	6	- 1
Reingewinn	9 292	9 383	- 1	7
<i>Zuzurechnen:</i>				
Aktionären der Novartis AG	9 175	9 270	- 1	7
Nicht beherrschenden Anteilen	117	113	4	4
Unverwässerter Gewinn pro Aktie	3,76	3,83	- 2	6
Free Cashflow	9 945	11 383	- 13	

¹ Übrige Erträge und Übrige Aufwendungen wurden um einen zusätzlichen Aufwand von USD 318 Millionen (USD 235 Millionen nach Steuern) angepasst, um der Einführung des überarbeiteten IAS 19 Leistungen an Arbeitnehmer Rechnung zu tragen (siehe Seiten 264 und 265).

KERNKENNZAHLEN

	Für das am 31. Dez. 2013 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Angepasst für das am 31. Dez. 2012 endende Geschäftsjahr ¹ Mio. USD	Veränderung in USD %	Veränderung bei konstanten Wechselkursen %
Bruttokernergebnis	42 158	41 847	1	3
Marketing & Verkauf	- 14 522	- 14 352	- 1	- 3
Forschung & Entwicklung	- 9 642	- 9 116	- 6	- 6
Administration & allgemeine Kosten	- 3 035	- 2 923	- 4	- 4
Übrige Erträge	808	675	20	20
Übrige Aufwendungen	- 1 282	- 1 289	1	0
Operatives Kernergebnis	14 485	14 842	- 2	3
Kernreingewinn	12 533	12 576	0	5
Unverwässerter Kerngewinn pro Aktie	5,09	5,15	- 1	4

¹ Übrige Erträge und Übrige Aufwendungen wurden um einen zusätzlichen Aufwand von USD 318 Millionen (USD 235 Millionen nach Steuern) angepasst, um der Einführung des überarbeiteten IAS 19 Leistungen an Arbeitnehmer Rechnung zu tragen (siehe Seiten 264 und 265).

KONZERNÜBERSICHT

Der Nettoumsatz des Konzerns stieg im Gesamtjahr um 2% (+4% kWk) auf USD 57,9 Milliarden. Währungseffekte wirkten sich mit zwei Prozentpunkten negativ aus, besonders weil der japanische Yen und Schwellenländerwährungen sich gegenüber dem US-Dollar abschwächten.

Ohne die Einbussen durch Generikakonzurrenz stieg der zugrunde liegende Umsatz um 8% (kWk). Die Wachstumsprodukte¹ steuerten USD 18,1 Milliarden bzw. 31% zum Nettoumsatz des Konzerns bei; 2012 waren es 28% gewesen. Der Verlust der Marktexklusivität, vor allem für *Diovan* und *Zometa/Aclasta*, führte zu Umsatzeinbussen von rund USD 2,2 Milliarden.

Das operative Ergebnis des Konzerns belief sich auf USD 10,9 Milliarden (-3%, +5% kWk). Der negative Währungseffekt von 8 Prozentpunkten war grösser als der Währungseffekt auf den Umsatz, da ein grösserer Teil des operativen Ergebnisses als des Umsatzes auf den Yen und Schwellenmarktwährungen entfällt.

Die Anpassungen des operativen Ergebnisses des Konzerns, die zur Berechnung des operativen Kernergebnisses vorgenommen wurden, beliefen sich auf USD 3,6 Milliarden (2012: USD 3,6 Milliarden). Diese Anpassungen beinhalteten Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten von USD 3,0 Milliarden (2012: USD 2,9 Milliarden), Wertminderungen von USD 0,3 Milliarden (2012: USD 0,4 Milliarden), akquisitionsbedingte Positionen von USD 0,3 Milliarden (2012: USD 0,3 Milliarden) und im Jahr 2012 andere Sonderpositionen von USD 0,1 Milliarden.

¹ Wachstumsprodukte sind definiert als Produkte, die 2008 oder später eingeführt wurden oder in den wichtigsten Märkten (EU, USA, Japan) noch mindestens bis 2017 durch Exklusivrechte geschützt sind. Davon ausgenommen ist Sandoz: Bei Sandoz sind Wachstumsprodukte nur Produkte, die in den letzten 24 Monaten eingeführt wurden. Die Definition für Wachstumsprodukte wird auf sämtliche Vorjahresvergleiche angewendet.

Die wesentlichen Sonderpositionen (ohne Abschreibungen) umfassten im Jahr 2013 Integrationskosten von USD 331 Millionen, die hauptsächlich Alcon betrafen, und Wertminderungen von USD 259 Millionen, wovon USD 74 Millionen auf die Division Pharmaceuticals, USD 61 Millionen auf Alcon, USD 59 Millionen auf Corporate und USD 65 Millionen auf andere Divisionen entfielen. Sie beinhalteten zudem Restrukturierungskosten von insgesamt USD 226 Millionen, die im Wesentlichen bei der Division Pharmaceuticals (USD 122 Millionen) und Alcon (USD 77 Millionen) anfielen. Diese wesentlichen Sonderpositionen wurden durch Gewinne aus der Veräusserung von Produkten und Finanzanlagen in Höhe von USD 313 Millionen in der Division Pharmaceuticals und andere Sonderaufwendungen von netto USD 117 Millionen kompensiert. Im Vorjahr beinhalteten die Anpassungen wesentlicher Sonderpositionen (ohne Abschreibungen) vor allem Integrationskosten von USD 330 Millionen, die hauptsächlich Alcon betrafen, Wertminderungen von USD 356 Millionen, die grösstenteils auf Pharmaceuticals entfielen, sowie Restrukturierungskosten von USD 272 Millionen. Diese wesentlichen Sonderpositionen wurden durch Gewinne aus der Veräusserung von Produkten und Finanzanlagen in Höhe von USD 144 Millionen und einen anderen Nettosonderertrag von USD 41 Millionen kompensiert.

Ohne diese Positionen betrug das operative Kernergebnis des Konzerns im Jahr 2013 USD 14,5 Milliarden (-2%, +3% kWk). Ohne die Einbussen durch Generikakonzurrenz wuchs das zugrunde liegende operative Kernergebnis um 15% (kWk). Die operative Kerngewinnmarge verringerte sich bei konstanten Wechselkursen um 0,3 Prozentpunkte, hauptsächlich weil aufgrund von höheren Lizenzgebühren, Patentabläufen sowie Investitionen in Forschung und Entwicklung in der Division Pharmaceuticals die Bruttokernmargen sanken. Infolge eines negativen Währungseffekts von 0,9 Prozentpunkten ergab sich ein Nettorückgang um 1,2 Prozentpunkte auf 25,0% des Nettoumsatzes.

Der Reingewinn des Konzerns betrug USD 9,3 Milliarden. Auf Berichtsbasis verringerte er sich um 1%, während er bei konstanten Wechselkursen um 7% stieg. Verantwortlich dafür waren die Entwicklung des operativen Ergebnisses, der höhere Ertrag aus assoziierten Gesellschaften und der gesunkene Netto-Finanzaufwand.

Der Gewinn pro Aktie sank im Gefolge des Konzernergebnisses um 2% (+6% kWk) auf USD 3,76.

Der Kernreingewinn des Konzerns belief sich auf USD 12,5 Milliarden (0%, +5% kWk). Damit lag er über dem operativen Kernergebnis, was vor allem dem höheren Ertrag aus assoziierten Gesellschaften und dem gesunkenen Netto-Finanzaufwand zuzuschreiben war. Der Kerngewinn pro Aktie betrug USD 5,09 (-1%, +4% kWk) und folgte damit im grossen Ganzen dem Kernreingewinn.

Im Gesamtjahr belief sich der Free Cashflow auf USD 9,9 Milliarden und lag damit 13% unter dem Niveau des Vorjahres. Hauptverantwortlich für diesen Rückgang waren, abgesehen vom erheblichen Einfluss der Wechselkurse, der Anstieg der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie die höheren Kapitalinvestitionen in Produktionsanlagen und Forschungseinrichtungen.

NETTOUMSATZ NACH SEGMENTEN

	Für das am 31. Dez. 2013 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Für das am 31. Dez. 2012 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Veränderung in USD %	Veränderung bei konstanten Wechselkursen %
Pharmaceuticals	32 214	32 153	0	3
Alcon	10 496	10 225	3	5
Sandoz	9 159	8 702	5	5
Vaccines and Diagnostics	1 987	1 858	7	6
Consumer Health	4 064	3 735	9	10
Nettoumsatz	57 920	56 673	2	4

PHARMACEUTICALS

Die Division Pharmaceuticals erzielte im Gesamtjahr einen Nettoumsatz von USD 32,2 Milliarden (0%, +3% kWk). Die Auswirkungen der Generikakonzurrenz (USD 2,2 Milliarden, -7 Prozentpunkte) wurden durch die starke Volumensteigerung (+9 Prozentpunkte) und die positiven Preiseffekte (+1 Prozentpunkt) mehr als kompensiert. Die Wachstumsprodukte¹ wuchsen bei konstanten Wechselkursen um 25% und steuerten im Jahr 2013 USD 12,3 Milliarden oder 38% (2012: 31%) zum Nettoumsatz der Division bei.

Europa (USD 11,0 Milliarden, +5% kWk) profitierte von der anhaltend starken Performance der Wachstumsprodukte. Die USA (USD 10,3 Milliarden, -1% kWk) litten unter der Konkurrenz durch Generika für *Zometa/Aclasta* und *Diovan HCT*. Dank Neueinführungen verbesserte sich die Performance in Japan (USD 3,3 Milliarden, +1% kWk) gegenüber dem Vorjahr. Die Wachstumsmärkte² (USD 7,7 Milliarden, +9% kWk) legten deutlich zu.

¹ Wachstumsprodukte sind definiert als Produkte, die 2008 oder später eingeführt wurden oder in den wichtigsten Märkten (EU, USA, Japan) noch mindestens bis 2017 durch Exklusivrechte geschützt sind. Davon ausgenommen ist Sandoz: Bei Sandoz sind Wachstumsprodukte nur Produkte, die in den letzten 24 Monaten eingeführt wurden. Die Definition für Wachstumsprodukte wird auf sämtliche Vorjahresvergleiche angewendet.

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

NETTOUMSATZ DER TOP-20-MEDIKAMENTE DER DIVISION PHARMACEUTICALS 2013

Marke	Geschäftsbereich	Indikation	USA		Andere Länder		Total		
			Mio. USD	Veränderung bei konstanten Wechselkursen %	Mio. USD	Veränderung bei konstanten Wechselkursen %	Mio. USD	Veränderung in USD %	Veränderung bei konstanten Wechselkursen %
<i>Glivec/Gleevec</i>	Onkologie	Chronisch-myeloische Leukämie	1 939	14	2 754	- 6	4 693	0	1
<i>Diovan/Co-Diovan</i>	Allgemeinmedizin	Bluthochdruck	1 679	- 20	1 845	- 12	3 524	- 20	- 16
<i>Lucentis</i>	Augenheilmittel	Altersbedingte Makuladegeneration			2 383	1	2 383	- 1	1
<i>Gilenya</i>	Neurologie	Schubförmig verlaufende multiple Sklerose	1 023	41	911	94	1 934	62	62
<i>Sandostatin</i>	Onkologie	Akromegalie	710	9	879	6	1 589	5	8
<i>Exforge</i>	Allgemeinmedizin	Bluthochdruck	356	- 1	1 100	16	1 456	8	12
<i>Votubia/Afinitor</i>	Onkologie	Brustkrebs	691	68	618	64	1 309	64	66
<i>Tasigna</i>	Onkologie	Chronisch-myeloische Leukämie	428	22	838	36	1 266	27	31
<i>Galvus</i>	Allgemeinmedizin	Diabetes			1 200	40	1 200	32	40
<i>Exelon/Exelon Pflaster</i>	Neurologie	Alzheimerkrankheit	457	7	575	- 5	1 032	- 2	0
<i>Exjade</i>	Onkologie	Eisen-Chelator	265	6	628	4	893	3	4
<i>Sandimmun/Neoral</i>	Integrierte Krankenhausversorgung	Transplantation	56	- 13	694	- 3	750	- 9	- 4
<i>Voltaren (ohne andere Divisionen)</i>	Etablierte Produkte	Entzündungen/Schmerzen	2	100	673	- 4	675	- 11	- 4
<i>Myfortic</i>	Integrierte Krankenhausversorgung	Transplantation	270	13	367	13	637	10	13
<i>Xolair</i>	Allgemeinmedizin	Asthma			613	24	613	22	24
<i>Zometa</i>	Onkologie	Komplikationen bei Krebs	115	- 80	485	- 30	600	- 53	- 52
<i>Ritalin/Focalin</i>	Etablierte Produkte	Aufmerksamkeitsdefizit-/Hyperaktivitätssyndrom	435	8	159	6	594	7	8
<i>Comtan/Stalevo</i>	Neurologie	Parkinsonkrankheit	33	- 78	368	0	401	- 24	- 21
<i>TOBI</i>	Spezialversorgung	Mukoviszidose	268	28	119	12	387	22	22
<i>Femara</i>	Onkologie	Brustkrebs	19	- 14	365	- 7	384	- 12	- 7
Total Top-20-Produkte			8 746	2	17 574	5	26 320	1	4
Übriges Portfolio			1 510	- 15	4 384	3	5 894	- 5	- 2
Total Umsatz der Division			10 256	- 1	21 958	5	32 214	0	3

Errungenschaften der Division Pharmaceuticals – Top-Produkte

Alle nachfolgend aufgeführten Wachstumsszahlen für den Nettoumsatz beziehen sich auf die weltweiten Umsatzzuwächse des Jahres 2013. Für einige Produkte werden keine Wachstumsraten angegeben, da solche nicht aussagekräftig sind.

Glivec/Gleevec (USD 4,7 Milliarden, +1% kWk) erzielte erneut eine kontinuierliche Umsatzentwicklung als Therapieform gegen metastasierende und/oder inoperable KIT-positive gastrointestinale Stromatumoren (GIST) bei erwachsenen Patienten, als adjuvante Behandlung von bestimmten erwachsenen Patienten nach erfolgter Resektion eines KIT-positiven GIST und als zielgerichtetes Medikament im Therapiebereich der Philadelphia-Chromosom-positiven chronisch-myeloischen Leukämie (Ph+ CML). 2013 erhielt *Glivec/Gleevec* in den USA und der EU die Zulassung zur Behandlung von

akuter lymphatischer Leukämie bei Pädiatriepatienten. Der Geschäftsbereich Bcr-Abl, der *Glivec/Gleevec* und *Tasigna* umfasst, verzeichnete 2013 ein starkes Wachstum und erreichte einen Nettoumsatz von USD 6,0 Milliarden (+7% kWk).

Der weltweite Umsatz der **Diovan Gruppe** (USD 3,5 Milliarden, -16% kWk), welche die *Diovan* Monotherapie und das Kombinationspräparat *Co-Diovan/Diovan HCT* umfasst, ging aufgrund des Verlusts der Marktexklusivität in der EU, den USA, Kanada und anderen Märkten zurück. Negativ wirkte sich auch die Interessenkonfliktproblematik rund um die präferenzierten Studien zu Valsartan in Japan aus. Weiteres Umsatzwachstum wurde in China und ausgewählten Märkten in Lateinamerika, Asien/Pazifik, dem Nahen Osten und Afrika verzeichnet. In den USA hat die FDA für die *Diovan* Monotherapie (90% des Umsatzes der *Diovan* Gruppe in den USA im Jahr 2013)

bisher noch kein konkurrierendes Generikaprodukt zugelassen. *Diovan HCT* dagegen wird in den USA bereits durch mehrere Generikaprodukte konkurriert.

Lucentis (USD 2,4 Milliarden, +1% kWk) erreichte 2013 den gleichen Gesamtumsatz wie im Vorjahr und erzielte zweistellige Volumensteigerungen – trotz des Markteintritts lizenzierter Konkurrenzprodukte und einmaliger Preisanpassungen im Anschluss an die Ausweitung der Rückerstattung auf jüngst eingeführte neue Indikationen. *Lucentis* ist die einzige in vielen Ländern lizenzierte Anti-VEGF-Therapie für vier okuläre Indikationen: feuchte altersbedingte Makuladegeneration (feuchte AMD), Beeinträchtigungen des Sehvermögens durch diabetische Makulaödeme (DME), Beeinträchtigungen des Sehvermögens durch Makulaödeme infolge eines retinalen Venenverschlusses (RVO, einschliesslich retinalen Venenast- und Zentralvenenverschlusses) und Beeinträchtigungen des Sehvermögens durch choroidale Neovaskularisation infolge pathologischer Myopie (mCNV). *Lucentis* ist in mehr als 100 Ländern für die Behandlung von Patienten mit den ersten drei Erkrankungen zugelassen und in mehr als 40 Ländern für Patienten mit der vierten Erkrankung. Seit seiner Markteinführung im Jahr 2007 gab es für *Lucentis* eine Exposition, die mehr als 2,2 Millionen Patientenjahren entspricht. 2013 erhielt *Lucentis* verschiedene Marktzulassungen: Im Juli wurde *Lucentis* in der EU für die Behandlung von mCNV-bedingten Beeinträchtigungen des Sehvermögens zugelassen. Im August erhielt *Lucentis* in Japan die Zulassung für die Behandlung von mCNV-bedingten Beeinträchtigungen des Sehvermögens, ebenso wie für die Behandlung von RVO-bedingten Beeinträchtigungen des Sehvermögens, einschliesslich retinalen Venenast- und Zentralvenenverschlusses. Im Oktober wurde *Lucentis* von der EU für eine vorgefüllte Spritze zugelassen. Genentech/Roche hält die Rechte an *Lucentis* in den USA.

Gilenya (USD 1,9 Milliarden, +62% kWk) erzielte als erste einmal täglich oral einzunehmende Therapie zur Behandlung von schubförmig verlaufenden Formen der multiplen Sklerose (MS) und als erstes Medikament der neuen Arzneimittelklasse der Sphingosin-1-Phosphat-(S1P)-Rezeptor-Modulatoren weiterhin dynamische Umsatzsteigerungen. In den USA wird *Gilenya* als Therapie für Patienten mit schubförmig verlaufenden MS-Formen eingesetzt. Innerhalb der EU ist *Gilenya* zugelassen für erwachsene Patienten mit hochaktiver schubförmig remittierender multipler Sklerose (RRMS) trotz Beta-Interferon-Behandlung und für Patienten mit rapide fortschreitender schwerer RRMS. In einem expandierenden Markt für oral einzunehmende Therapien mit vielerlei Anwendungsmöglichkeiten ist *Gilenya* die einzige orale MS-Therapie, die den Verlust von Gehirns substanz frühzeitig und langfristig reduziert und eine dauerhaft hohe Wirksamkeit gegen alle wichtigen Parameter der Krankheitsaktivität zeigt (Fortschreiten der Behinderung, Rezidive, MRT-Läsionen, Gehirnschwund). *Gilenya* begrenzt nachweislich und beständig den Verlust von Gehirns substanz, und zwar innerhalb von sechs Monaten und über einen Zeitraum von bis zu vier Jahren, wie Phase-III-Studien gezeigt haben, sowie – gemäss einer Phase-II-Studie – über einen Zeitraum von bis zu sieben Jahren. Ausserdem ist *Gilenya* die einzige oral einzunehmende krankheitsmodifizierende

Therapie mit nachgewiesener überdurchschnittlicher Verringerung der Rezidivquote im Vergleich zu einem aktiven Vergleichspräparat (61% der auf Interferon nicht ansprechenden Patienten). *Gilenya* zeigt eine sehr gute langfristige Verträglichkeit. Neun von zehn Patienten und ihre Ärzte bestätigen die gute Verträglichkeit von *Gilenya* bei der praktischen Anwendung. Bis Dezember 2013 wurden mehr als 84 500 Patienten in klinischen Studien und im Rahmen der Anwendungsbeobachtung mit *Gilenya* behandelt. Insgesamt liegt die Exposition nun bei über 118 000 Patientenjahren. *Gilenya* ist derzeit in über 78 Ländern weltweit zugelassen und wurde von Mitsubishi Tanabe Pharma Corporation in Lizenz genommen.

Sandostatin (USD 1,6 Milliarden, +8% kWk), ein Somatostatin-Analog, das zur Behandlung von Patienten mit funktionellen gastroenteropankreatischen Tumoren und Akromegalie eingesetzt wird, profitierte auch 2013 vom zunehmenden Einsatz von *Sandostatin LAR* in Schlüsselmärkten. Bis dato haben 40 Länder eine neue Aufmachung von *Sandostatin LAR* zugelassen. Diese umfasst ein verbessertes Verdünnungsmittel, eine Sicherheitsnadel und einen Ampullenadapter. Weitere Zulassungsanträge für diese neue Aufmachung sind derzeit in Arbeit. Ebenfalls zugelassen ist *Sandostatin LAR* in 44 Ländern für die Verzögerung der Krankheitsprogression bei Patienten mit fortgeschrittenen neuroendokrinen Tumoren des Mitteldarms oder mit unbekanntem Sitz des primären Tumors. *Sandostatin* wurde erstmals 1988 am Markt eingeführt und ist in über 100 Ländern zugelassen.

Zur **Exforge Gruppe** (USD 1,5 Milliarden, +12% kWk) gehören zwei Medikamente zur Behandlung von Bluthochdruck: *Exforge*, ein Kombinationspräparat aus dem Angiotensin-Rezeptorblocker (ARB) Valsartan und dem Kalziumkanalblocker Amlodipinbesilat in einer Tablette, und *Exforge HCT*, ein Kombinationspräparat aus einem ARB (Valsartan), einem Kalziumkanalblocker (Amlodipin) und einem Diuretikum (Hydrochlorothiazid). Die *Exforge* Gruppe erzielte erneut eine zweistellige Wachstumsrate. Die Umsatzentwicklung profitierte einerseits von robusten Zuwächsen in Europa, Lateinamerika, der Region Asien/Pazifik und dem Nahen Osten und andererseits von der laufenden Einführung von *Exforge HCT* in Asien und Lateinamerika. *Exforge* ist mittlerweile in über 100 Ländern und *Exforge HCT* in über 60 Ländern verfügbar.

Votubia/Afinitor (USD 1,3 Milliarden, +66% kWk), ein oral zu verabreichender Hemmer des mTOR-Signalwegs, setzte seinen starken Wachstumstrend 2013 mit Verkäufen in unterschiedlichen Indikationsbereichen fort. *Afinitor* ist in mehr als 100 Ländern für die Behandlung verschiedener Krebsarten zugelassen, darunter HR-positiver, HER2-negativer fortgeschrittener Brustkrebs, fortgeschrittenes Nierenzellkarzinom und fortgeschrittene neuroendokrine Tumoren (NET) der Bauchspeicheldrüse. Everolimus, der Wirkstoff von *Votubia/Afinitor*, ist ausserdem in mehr als 60 Ländern zur Behandlung von renalen Angiomyolipomen und/oder subependymalen Riesenzellastrozytomen (SEGA) im Zusammenhang mit tuberöser Sklerose (TSC) erhältlich, einschliesslich – in den USA und der EU – einer Formulierung als dispersible Tablette gegen SEGA. Überdies befindet sich Everolimus derzeit in der klinischen Phase III der

Entwicklung für die Behandlung von Patienten mit NET des Magen-Darm-Trakts und der Lunge, HER2-positivem Brustkrebs, Lymphomen und TSC-bedingten Anfällen. Everolimus ist unter den Handelsnamen *Certican/Zortress* für andere nicht onkologische Indikationen erhältlich und für die Verwendung in medikamentenbeschichteten Stents exklusiv an Abbott lizenziert sowie an Boston Scientific unterlizenziiert.

Tasigna (USD 1,3 Milliarden, +31% kWk) verzeichnete ein rapid-tes Wachstum als wirksamere, gezielte Therapie für bestimmte erwachsene Patienten mit Ph+ CML. Als Erstlinientherapie für Patienten mit neu diagnostizierter Ph+ CML in der chronischen Phase ist *Tasigna* gegenwärtig in mehr als 85 Ländern weltweit zugelassen, darunter in den USA, der EU, Japan und der Schweiz. Zusätzliche Zulassungsanträge sind in weiteren Ländern hängig. Ebenfalls zugelassen ist *Tasigna* (Nilotinib) in über 110 Ländern als Zweitlinientherapie für die Behandlung von Patienten mit Ph+ CML in der chronischen und/oder beschleunigten Phase der Erkrankung, die gegenüber der bestehenden Behandlung, einschliesslich *Glivec/Gleevec*, resistent sind oder diese nicht vertragen. Sowohl als Erst- wie auch als Zweitlinientherapie erobert *Tasigna* weiterhin Marktanteile auf der ganzen Welt hinzu. Dieses Produkt ist Teil des Geschäftsbereichs Bcr-Abl, der einen Nettoumsatz von USD 6,0 Milliarden (+7% kWk) erzielte und dem auch *Glivec/Gleevec* angehört. Novartis hat ein weltweites klinisches Studienprogramm eingeleitet, um bei Patienten mit Ph+ CML zu bewerten, wie gross die potenzielle Wirkkraft von *Tasigna* in Bezug auf die Aufrechterhaltung der tiefen molekularen Ansprechrate nach Absetzen der Behandlung mit Nilotinib ist. Dieses Konzept wird als anhaltende Remission ohne Weiterbehandlung bezeichnet.

Die **Galvus Gruppe** (USD 1,2 Milliarden, +40% kWk), zu der *Galvus*, ein Medikament zur oralen Behandlung von Typ-2-Diabetes, und *Eucreas*, ein Kombinationspräparat der Wirkstoffe Vildagliptin (dem Wirkstoff von *Galvus*) und Metformin, gehören, setzte ihr kräftiges Wachstum über alle Märkte hinweg fort, so auch in Europa, Japan, Lateinamerika und der Region Asien/Pazifik. Angetrieben wurde der Umsatz durch den kontinuierlichen Fokus auf Patienten, deren Diabetes mit Metformin unkontrolliert bleibt, und die Ausweitung der Anwendung auf neue Patientensegmente im Rahmen neuer Indikationen. *Galvus* und *Eucreas* sind derzeit in mehr als 110 Ländern zugelassen. Im Oktober gab der Gemeinsame Bundesausschuss (G-BA) in Deutschland die Ergebnisse seiner Wirksamkeitsbeurteilung von *Galvus* and *Eucreas* bekannt. Dabei kam er zum Schluss, dass weder *Galvus* noch *Eucreas* einen Zusatznutzen gegenüber Sulphonylharnstoff in Kombination mit Metformin bieten. Dieser Beschluss steht nicht in Einklang mit den Meinungen anderer Ausschüsse für die Technologiefolgenabschätzung im Gesundheitswesen und ist das Ergebnis des deutschen Bewertungsprozesses, der sich bei seinen Untersuchungen auf einige spezifische Vergleichswerte beschränkte.

Exelon/Exelon Pflaster (USD 1,0 Milliarden, 0% kWk) sind Medikamente zur Behandlung von Demenz im Zusammenhang mit der Alzheimer- und der Parkinsonkrankheit. Ihr Umsatz war 2013 stabil. *Exelon* Pflaster, die neuartige, 2007 eingeführte transdermale Form des Medikaments, die mittlerweile in weltweit mehr als 90 Ländern

erhältlich ist, sorgte für den Grossteil des Umsatzvolumens. Im Juni 2013 weitete die US-amerikanische Gesundheitsbehörde (FDA) die zugelassene Indikation für das *Exelon* Pflaster – das bereits zur Behandlung von leichten bis mittelschweren Formen der Alzheimer-Demenz und von leichter bis mittelschwerer Demenz im Zusammenhang mit der Parkinsonkrankheit zugelassen war – auf die Behandlung von Patienten mit schwerer Alzheimerkrankheit aus. Die erweiterte Indikation für das *Exelon* Pflaster zur Behandlung von Patienten mit schwerer Alzheimerkrankheit wurde in der Folge auch in Argentinien (September 2013) und Chile (Oktober 2013) zugelassen. Im Januar 2013 erteilte die Europäische Arzneimittelagentur (EMA) die Zulassung für die höhere Dosierung des Pflasters bei leichter bis mittelschwerer Alzheimerkrankheit. In der EU sind mittlerweile die ersten generischen Versionen des *Exelon* Pflasters auf den Markt gekommen.

Exjade (USD 893 Millionen, +4% kWk), ein einmal täglich oral einzunehmendes Medikament zur Behandlung chronischer Eisenüberladung infolge von Bluttransfusionen bei Patienten im Alter ab zwei Jahren, erzielte ein solides Umsatzwachstum in den USA, Europa, Lateinamerika, China, dem Nahen Osten und Japan. *Exjade* wurde 2005 erstmals zugelassen und erhielt seither die Zulassung in über 100 Ländern. Ebenfalls zugelassen ist *Exjade* in mehr als 60 Ländern, einschliesslich der USA und der EU-Mitgliedstaaten, für die Behandlung von chronischer Eisenüberladung bei Patienten ab zehn Jahren mit nicht transfusionsabhängiger Thalassämie.

Sandimmun/Neoral (USD 750 Millionen, –4% kWk), eine Ciclosporin-Mikroemulsion, ist ein Immunsuppressivum zur Verhinderung von Organabstossungen nach Nieren-, Leber- oder Herztransplantationen. *Neoral* ist in vielen Ländern ausserhalb der USA auch für Lungentransplantationen zugelassen und auch für die Behandlung ausgewählter Autoimmunerkrankungen wie Psoriasis und rheumatoider Arthritis indiziert. *Neoral* wurde erstmals 1995 am Markt eingeführt und wird mittlerweile in rund 100 Ländern vermarktet. Dieses Produkt ist der Konkurrenz durch Generika ausgesetzt.

Voltaren/Cataflam (USD 675 Millionen, –4% kWk) ist ein führender nicht steroidaler Entzündungshemmer für die Behandlung von Symptomen rheumatischer Erkrankungen wie rheumatoider Arthritis und Osteoarthritis sowie verschiedener anderer entzündlicher oder schmerzhafter Zustände. *Voltaren/Cataflam* wurde erstmals 1973 am Markt eingeführt und ist in über 140 Ländern zugelassen. Das Präparat, das der Konkurrenz durch Generika ausgesetzt ist, wird von der Division Pharmaceuticals in zahlreichen Darreichungsformen vermarktet, darunter Tabletten, Tropfen, Zäpfchen, Ampullen und als topisches Medikament. In verschiedenen Ländern vertreibt zudem die Division Sandoz generische Versionen von *Voltaren*, die Division Alcon *Voltaren* für ophthalmische Indikationen und die Division OTC niedrig dosierte orale und topische Darreichungsformen von *Voltaren* als rezeptfreie Produkte.

Mit *Voltaren/Cataflam* (Diclofenac) wurde 2013 über alle Divisionen hinweg ein Umsatz von insgesamt USD 1,5 Milliarden erzielt, was bei konstanten Wechselkursen einem Plus von 7% gegenüber dem Vorjahr entspricht.

Myfortic (USD 637 Millionen, +13% kWk), ein Medikament zur Prävention von akuten Organabstoßungsreaktionen nach Nierentransplantationen, erzielte weitere Zuwächse. Es wird in Kombination mit Ciclosporin und Kortikosteroiden eingesetzt und ist in mehr als 90 Ländern zugelassen.

Xolair (USD 613 Millionen, +24% kWk), ein biologisches Medikament, das für bestimmte Patienten in Europa zur Behandlung von schwerem persistierendem allergischem Asthma und in den USA zur Behandlung von mittelschwerem bis schwerem persistierendem allergischem Asthma erhältlich ist, ist inzwischen in mehr als 90 Ländern zugelassen und erzielte 2013 in Europa, Japan, Kanada und Lateinamerika erneut ein starkes Umsatzwachstum. In den USA wird *Xolair* von Novartis und Genentech/Roche gemeinsam vermarktet, wobei Novartis am operativen Gewinn beteiligt ist, aber keine US-Umsätze erfasst. In China läuft eine Phase-III-Studie zur Unterstützung der dortigen Zulassung. 2013 wurden die Ergebnisse von drei zulassungsrelevanten Phase-III-Studien für Omalizumab, den Wirkstoff von *Xolair*, für die Behandlung von chronisch-spontaner Urtikaria (CSU) vorgestellt. CSU wird in den USA auch als chronisch idiopathische Urtikaria (CIU) bezeichnet und ist eine persistierende und belastende Form von Nesselsucht und chronischem Juckreiz mit eingeschränkten zugelassenen Therapieoptionen. Die Zulassungsanträge für die Anwendung von Omalizumab bei CSU wurden im dritten Quartal in der EU, den USA und der Schweiz eingereicht.

Zometa (USD 600 Millionen, –52% kWk), das im Onkologiebereich zur Reduzierung oder Verzögerung skelettbezogener Ereignisse bei Patienten mit Knochenmetastasen von soliden Tumoren und multiplem Myelom eingesetzt wird, verlor 2013 wie erwartet weiter an Boden. Die Gründe für den erneuten Umsatzrückgang waren der Wettbewerbsdruck und die Konkurrenz durch Generika, nachdem das Patent für Zoledronsäure, den Wirkstoff von *Zometa*, im Jahr 2013 auslief.

Ritalin/Focalin (USD 594 Millionen, +8% kWk), ein Medikament zur Behandlung des Aufmerksamkeitsdefizit-/Hyperaktivitätssyndroms (ADHS) bei Kindern, erzielte weitere Zuwächse. *Ritalin* und *Ritalin LA* sind in mehr als 70 bzw. 30 Ländern erhältlich und werden ausserdem für die Behandlung von Narkolepsie verwendet. *Focalin* und *Focalin XR* sind in den USA erhältlich; *Focalin XR* kann zudem auch bei Erwachsenen angewendet werden. *Focalin XR* ist auch in der Schweiz zugelassen. *Ritalin* mit sofortiger Wirkung ist in den meisten Ländern der Konkurrenz durch Generika ausgesetzt. Einige Dosierungsstärken von *Ritalin* und *Focalin* sind in den USA der Konkurrenz durch Generika ausgesetzt.

Femara (USD 384 Millionen, –7% kWk), ein Medikament zur Behandlung postmenopausaler Frauen mit Brustkrebs im frühen oder fortgeschrittenen Stadium, verzeichnete erneut einen Umsatzrückgang. Dieser resultierte aus dem Markteintritt verschiedener Generika in den USA, Europa und anderen Schlüsselmärkten.

Aclasta/Reclast (USD 337 Millionen, –42% kWk) ist die erste einmal jährlich zu verabreichende Bisphosphonat-Infusion zur Behandlung bestimmter Formen von Osteoporose bei Männern und Frauen. *Aclasta/Reclast* ist ebenfalls zur Behandlung der Knochenerkrankung

Morbus Paget bei Männern und Frauen zugelassen. *Aclasta* – in den USA unter dem Markennamen *Reclast* vertrieben – ist in über 100 Ländern für bis zu sechs Indikationen zugelassen. Zudem ist es das einzige Bisphosphonat, das zur Reduktion des Frakturrisikos in den drei wichtigsten Frakturbereichen (Hüfte, Wirbelsäule, ausserhalb der Wirbelsäule) bei der Behandlung von Osteoporose bei postmenopausalen Frauen zugelassen ist. In einer Reihe von Ländern ist Zoledronsäure, der Wirkstoff von *Aclasta/Reclast*, in anderer Dosierung unter dem Handelsnamen *Zometa* auch für bestimmte onkologische Indikationen zugelassen. *Aclasta/Reclast* wird seit 2013 durch Generikaprodukte konkurriert, da das Patent für Zoledronsäure, den Wirkstoff von *Aclasta/Reclast*, in den USA und anderen Märkten ablief.

Andere wesentliche Produkte

TOBI/TOBI Podhaler (USD 387 Millionen, +22% kWk). Sowohl *TOBI* (Tobramycin-Inhalationslösung) als auch *TOBI Podhaler* (Tobramycin-Inhalationspulver), beides Formulierungen des Antibiotikums Tobramycin, setzten ihr Umsatzwachstum fort, insbesondere nach der Zulassung von *TOBI Podhaler* in den USA im März 2013. *TOBI Podhaler* trug im Berichtsjahr 33% zum Gesamtumsatz der beiden Produkte bei. Diese werden im Rahmen der Behandlung einer Pseudomonas-aeruginosa-Lungeninfektion bei Mukoviszidose-Patienten eingesetzt, die sechs Jahre oder älter sind. *TOBI Podhaler* ist inzwischen in mehr als 55 Ländern zugelassen und ermöglicht die Verabreichung von Tobramycin mittels eines tragbaren Inhalators im Taschenformat, der die Anwendungszeit gegenüber *TOBI* um rund 70% verkürzt.

Certican/Zortress (USD 249 Millionen, +20% kWk) ist ein in über 90 Ländern zugelassenes Medikament zur Prävention von Organabstoßungsreaktionen nach Nieren- und Herztransplantationen. Darüber hinaus ist das Medikament weltweit in über 50 Ländern zugelassen zur Prävention der Organabstoßung nach einer Lebertransplantation. In den USA ist das Medikament unter dem Handelsnamen *Zortress* zugelassen zur Prophylaxe von Organabstoßungsreaktionen bei erwachsenen Patienten mit geringem bis mässigem immunologischem Risiko bei Nierentransplantation, ebenso wie zur Prophylaxe von Organabstoßungen bei erwachsenen Patienten, denen eine Leber transplantiert wurde. Everolimus, der Wirkstoff von *Certican/Zortress*, wird für andere Indikationen unter den Handelsnamen *Votubia/Afinitor* vertrieben. Für die Verwendung in medikamentenbeschichteten Stents ist Everolimus exklusiv an Abbott lizenziert sowie an Boston Scientific unterlizenziiert.

Onbrez Breezhaler/Arcapta Neohaler (USD 192 Millionen, +47% kWk) erzielte erneut ein starkes weltweites Umsatzwachstum. Als einmal täglich zu verabreichender Beta-2-Agonist mit lang anhaltender Wirkung (LABA) wird *Onbrez Breezhaler/Arcapta Neohaler* bei erwachsenen Patienten mit chronisch-obstruktiver Lungenerkrankung (COPD) zur bronchialerweiternden Erhaltungstherapie der Atemwegsobstruktion eingesetzt. Indacaterol, der Wirkstoff von *Onbrez Breezhaler/Arcapta Neohaler*, ist inzwischen in über 100 Ländern zugelassen.

Jakavi (USD 163 Millionen), ein oral einzunehmender Hemmer der Tyrosinkinase JAK 1 und JAK 2, steigerte den Umsatz. Das Medikament ist der erste JAK-Hemmer, der zur Behandlung von krankheitsbedingter Splenomegalie oder entsprechenden Symptomen bei Erwachsenen mit primärer Myelofibrose (auch bekannt als chronische idiopathische Myelofibrose), Myelofibrose infolge Polycythaemia vera oder Myelofibrose infolge post-essenzieller Thrombozythämie zugelassen ist. *Jakavi* ist in über 50 Ländern zugelassen, einschliesslich der EU-Mitgliedstaaten, Kanada, Australien, Russland, Mexiko und Argentinien. Weitere Zulassungsanträge sind derzeit hängig. Incyte Corporation hält die Rechte an *Jakavi* in den USA, wo es als *Jakafi*® verkauft wird. In Studien, einschliesslich einer Phase-III-Zulassungsstudie, wird derzeit die Anwendung von *Jakavi* bei Patienten mit Polycythaemia vera untersucht. Voraussichtlich 2014 sollen die Studiendaten dann an Medizinkongressen vorgestellt und den zuständigen Gesundheitsbehörden vorgelegt werden.

Extavia (USD 159 Millionen, -1% kWk), die Markenversion von Betaferon®/Betaseron® (Interferon beta-1b) von Novartis, die zur Behandlung von Patienten mit schubförmig verlaufenden MS-Formen verwendet wird, ist in über 35 Ländern verfügbar, unter anderem auch in den USA. Im Oktober 2013 wurde ein neuer Autoinjektor, *EXTAVIPro 30G*, für die Selbstverabreichung von *Extavia* am Markt eingeführt. Der Autoinjektor, eine verbesserte Version des *EXTAVIJECT 30G*, erhöht die Benutzerfreundlichkeit und den Patientenkomfort.

Ilaris (USD 119 Millionen, +65% kWk) ist ein vollständig humaner monoklonaler Antikörper, der selektiv an Interleukin-1 bindet und dieses proinflammatorische Zytokin damit neutralisiert. Seit 2009 wurde *Ilaris* in mehr als 60 Ländern zur Behandlung von Kindern und Erwachsenen mit Cryopyrin-assoziierten periodischen Syndromen (CAPS) zugelassen. CAPS bezeichnet eine Gruppe seltener Erkrankungen, die chronisch wiederkehrende Fieberschübe, Nesselsucht, gelegentlich auftretende Arthritis, Schwerhörigkeit und die potenziell lebensbedrohliche Amyloidose hervorrufen. Im März 2013 wurde *Ilaris* in der EU zur Behandlung akuter Gichtarthritis-Patienten, die auf die Standardtherapie nicht ansprechen, zugelassen. Ebenfalls 2013 wurde *Ilaris* in den USA, der EU und anderen Ländern für die Behandlung von systemischer juveniler idiopathischer Arthritis zugelassen. In der EU erhielt das Medikament zudem eine Nutzungserweiterung zur Behandlung von CAPS bei jüngeren Kindern.

Seebri Breezhaler (USD 58 Millionen) verzeichnete ein kräftiges Wachstum und ist mittlerweile in der EU, Japan, der Schweiz, Kanada, Australien und einer Reihe anderer Länder zugelassen. *Seebri Breezhaler* (Glycopyrroniumbromid) ist ein neuartiger, inhalativer Langzeit-Muscarinic-Antagonist (LAMA), der einmal täglich als bronchialerweiternde Erhaltungstherapie zur Linderung der Symptome von COPD-Patienten eingesetzt wird. Glycopyrroniumbromid wurde im April 2005 von Vectura und dessen Co-Entwicklungspartner Sosei exklusiv an Novartis lizenziert.

Ultibro Breezhaler (USD 6 Millionen) ist eine einmal täglich zu verabreichende Fixkombination von LABA Indacaterol und LAMA Glycopyrroniumbromid. Im September 2013 erhielt *Ultibro Breezhaler* in der EU die Zulassung als bronchialerweiternde Erhaltungstherapie zur Linderung der Symptome erwachsener COPD-Patienten, und in Japan erteilte das japanische Ministerium für Gesundheit, Arbeit und Soziales die Zulassung für *Ultibro* Inhalationskapseln, die über das Inhalationsgerät *Breezhaler* verabreicht werden und der Linderung verschiedener Symptome infolge Atemwegsobstruktion bei COPD dienen. *Ultibro Breezhaler* wurde 2013 überdies in Kanada als einmal täglich zu verabreichende bronchialerweiternde Erhaltungstherapie der Atemwegsobstruktion mit lang anhaltender Wirkung bei COPD-Patienten zugelassen, einschliesslich chronischer Bronchitis und Emphysem. Glycopyrroniumbromid wurde im April 2005 von Vectura und dessen Co-Entwicklungspartner Sosei exklusiv an Novartis lizenziert.

ALCON

Die Division Alcon steigerte im Gesamtjahr ihren Nettoumsatz auf USD 10,5 Milliarden (+3%, +5% kWk). Der Umsatz des Augenchirurgiebereichs profitierte von der wachsenden Zahl der chirurgischen Eingriffe, von Marktanteilsgegewinnen sowie von der Nachfrage nach den Ausrüstungen *LenSx* und *Centurion* und stieg um 4% (+7% kWk). Das Umsatzwachstum der ophthalmologischen Pharmazeutika (+2%, +5% kWk) beruhte auf umfassenden Marktanteilsgegewinnen in den wichtigsten Segmenten, wurde jedoch im Segment der Antiglaukomata durch generische Konkurrenz in den USA geschmälert. Auch der Bereich Vision Care konnte Zuwächse verzeichnen (+2%, +4% kWk), da das Umsatzwachstum im Kontaktlinsengeschäft den rückläufigen Verkauf der Kontaktlinsenpflegemittel teilweise wettmachte.

Die folgende Tabelle zeigt den Nettoumsatz der Division Alcon nach Produktkategorien:

	Für das am 31. Dez. 2013 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Für das am 31. Dez. 2012 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Veränderung in USD %	Veränderung bei konstanten Wechselkursen %
Surgical				
Kataraktprodukte	3 037	2 932	4	7
davon Intraokularlinsen	1 297	1 281	1	5
Produkte für Vitreoretinalchirurgie	592	578	2	7
Refraktive Chirurgie/Übrige	268	242	11	12
Total	3 897	3 752	4	7
Ophthalmic Pharmaceuticals				
Glaukome	1 265	1 259	0	4
Antiallergika/Otologika/Rhinologika	939	901	4	6
Infektionen/Entzündungen	1 019	1 011	1	2
Trockene Augen/Übrige	885	848	4	7
Total	4 108	4 019	2	5
Vision Care				
Kontaktlinsen	1 793	1 732	4	5
Pflegelösungen	698	722	-3	-1
Total	2 491	2 454	2	4
Total Nettoumsatz	10 496	10 225	3	5

Errungenschaften der Division Alcon

Alle nachfolgend aufgeführten Wachstumswahlen für den Nettoumsatz beziehen sich auf die weltweiten Umsatzzuwächse des Jahres 2013.

Surgical

Surgical (Augenchirurgie) war der Geschäftsbereich von Alcon mit dem stärksten Zuwachs. 2013 erzielte er einen weltweiten Nettoumsatz von USD 3,9 Milliarden (+7% kWk). Er profitierte vom Wachstum bei den installierten Ausrüstungen, einschliesslich *LenSx* und der neu eingeführten *Centurion* Operationsausrüstung, sowie von der wachsenden Zahl der Eingriffe in der Kataraktchirurgie und von Marktanteils gewinnen bei Intraokularlinsen (IOLs).

Der weltweite Umsatz mit dem Femtosekundenlaser *LenSx* erhöhte sich um 30% (kWk). Damit verbunden war auch der vermehrte Einsatz von Einwegartikeln für diese Plattform sowie für Constellation, woraus ein Umsatzwachstum von 34% (kWk) resultierte.

Zudem brachte die Division Alcon in den USA und Europa das *Centurion* Vision System, ihre neuste Phakoemulsifikationsplattform, auf den Markt. Dieses ist Teil der Cataract Refractive Suite, die zahlreiche Innovationen und modernste Technologien aus dem Chirurgiegeräte-Portfolio der Division vereint. Hierzu gehören neben dem

LenSx Laser und dem *Centurion* Vision System das bildgebende System *Verion* und die chirurgischen *LuxOR* Mikroskope.

Der Umsatz mit Basis-IOLs stieg um 6% (kWk) und wuchs damit stärker als der Gesamtmarkt. Der Umsatz mit hochtechnologischen Intraokularlinsen (ATIOLs) (+4% kWk) profitierte in erster Linie von der kontinuierlichen Marktdurchdringung durch torische ATIOLs; für einen leichten Dämpfer sorgten die rückläufigen Preise.

Ophthalmic Pharmaceuticals

2013 betrug der weltweite Nettoumsatz des Bereichs Ophthalmic Pharmaceuticals USD 4,1 Milliarden (+5% kWk), was hauptsächlich umfassenden Marktanteilsgewinnen in den wichtigsten Segmenten zuzuschreiben war.

Der Bereich Glaukomprodukte profitierte von der positiven Reaktion auf die Augentropfensuspension *Simbrinza* in den USA, die im April 2013 auf dem Markt eingeführt wurde, der allgemeinen Preisdisziplin und dem anhaltenden Wachstum ausserhalb der USA (+5% kWk), das massgeblich der Lösung *DuoTrav* und der Suspension *Azarga*, beides Festdosis-Kombinationspräparate, zu verdanken war. Teilweise kompensiert wurde diese Entwicklung durch konkurrierende Prostaglandine-Generika in den USA. In den USA sanken die Umsätze mit *Travatan* (-5% kWk) aufgrund konkurrierender Prostaglandine-Generika.

Der Umsatz mit Antiallergika/Otologika/Rhinologika nahm in USD um 4% (+6% kWk) zu, was in erster Linie der Suspension *Nevanac* (+13% kWk) und dem weltweiten Wachstum der Produkte gegen trockene Augen (+17% kWk), insbesondere der *Systane* Produktfamilie, zu verdanken war.

Beim Marktzugang für die intravitreale Injektion *Jetrea*, einer neuen Therapie für symptomatische vitreomakuläre Adhäsion und vitreomakuläre Traktion mit Makulaforamen, erzielte Novartis weitere bedeutende Fortschritte. 2013 wurde die Therapie in Deutschland, den Benelux-Staaten, Skandinavien, Kanada und Grossbritannien auf dem Markt eingeführt. In Grossbritannien bestätigte die Gesundheitsbehörde NICE (National Institute for Health and Care Excellence) ihre positive Empfehlung betreffend Rückerstattung an den NHS; die abschliessende schriftliche Anleitung ging im Oktober 2013 ein. In Deutschland bewertete das Institut für Qualität und Wirtschaftlichkeit im Gesundheitswesen (IQWiG) den Zusatznutzen der intravitrealen Injektion *Jetrea* gegenüber der gängigen Standardtherapie als „erheblich“ bei Patienten mit leichten Symptomen und als „beträchtlich“ bei Patienten mit mittelschweren bis schweren Symptomen. Zudem gab die kanadische Common Drug Review im Januar 2014 eine positive Empfehlung ab.

Vision Care

Der weltweite Produkteabsatz im Geschäftsbereich Vision Care stieg auf netto USD 2,5 Milliarden (+4% kWk). Dazu beigetragen hat die solide Entwicklung der Kontaktlinsen (+5% kWk), die jedoch durch einen leichten Umsatzrückgang bei den Kontaktlinsenpflegemitteln (-1% kWk) teilweise kompensiert wurde. Der Bereich Kontaktlinsen profitierte vom anhaltend starken weltweiten Wachstum des

AirOptix Portfolios (+12% kWk), das im Multifokalsegment marktführend ist. Die Marke *Dailies* erzielte weiteres Umsatzwachstum in den USA und Europa. Zu verdanken war dies der positiven Marktreaktion auf die Einführung von *Dailies Total1*, den Kontaktlinsen mit einem Wassergradienten. 2013 wurde das Produkt in den USA, Kanada, der Schweiz, Grossbritannien, Spanien und Portugal eingeführt und erhielt ausserdem die Zulassung in China. Ferner erhielt Alcon von der FDA die Zulassung für die Silikon-Hydrogel-Kontaktlinsen *Dailies Aqua Comfort Plus Toric*. Bei den Kontaktlinsenpflegemitteln war die Entwicklung uneinheitlich: *Clear Care* legte zu, während die nicht beworbenen Marken im Bereich chemische Desinfektionsmittel nachgaben und der Verkauf der *Opti-Free* Produkte verhalten tendierte.

SANDOZ

Der Nettoumsatz von Sandoz stieg um 5% (+5% kWk) auf USD 9,2 Milliarden. Der Grund dafür waren die zweistelligen Umsatzzuwächse in den Bereichen Retail Generics und Biosimilars in Westeuropa (ohne Deutschland) (+12% kWk), Mittel- und Osteuropa (+11% kWk), dem Nahen Osten und Afrika (19% kWk), Lateinamerika (+16% kWk) und Asien (ohne Japan) (+13% kWk). In Japan (+19% kWk) verzeichnete Sandoz das sechste Jahr in Folge zweistellige Wachstumsraten. In den USA stiegen die Umsätze in einem stagnierenden Generikamarkt um 2% (kWk), da neue Produkteinführungen und die Akquisition von Fougera den Umsatzrückgang bei Enoxaparin (Generikum von Lovenox®) (der Umsatz fiel von USD 451 Millionen im Jahr 2012 auf USD 213 Millionen im Jahr 2013) und die im Jahr 2012 zugelassene Markteinführung von Generika für Valsartan HCT mehr als ausglich. In Deutschland verzeichnete das Geschäft mit Retail-Generika und Biosimilars in einem rückläufigen Markt einen Umsatzrückgang von 1% (kWk). Das weltweite Geschäft mit Biosimilars verbesserte sich um 23% (kWk) auf insgesamt USD 420 Millionen.

Das Absatzvolumen stieg um 14 Prozentpunkte. Hierzu trug Fougera 3 Prozentpunkte bei. Der Preisrückgang betrug 9 Prozentpunkte. Der Hauptgrund dafür waren die höheren Preise für Enoxaparin im ersten Halbjahr 2012.

VACCINES AND DIAGNOSTICS

Der Nettoumsatz erhöhte sich im Gesamtjahr um 7% (+6% kWk) auf USD 2,0 Milliarden (2012: USD 1,9 Milliarden). Hauptverantwortlich für dieses Wachstum waren Umsatzzuwächse bei *Menveo* und den Präpandemie-Impfstoffen sowie die durch die saisonale Grippe bedingte höhere Nachfrage.

Im Jahr 2013 wurden mit der Zulassung von *Menveo* für Säuglinge ab zwei Monaten in den USA und der Zulassung von *Bexsero* in Europa, Australien und Kanada wichtige Fortschritte erzielt. *Bexsero* wurde ab dem vierten Quartal an verschiedene Privatmärkte in Europa ausgeliefert. Zudem wurde *Bexsero* der Princeton University zur Verfügung gestellt, um den Ausbruch einer möglicherweise lebensbedrohlichen Erkrankung durch Meningokokken der Serogruppe B zu bekämpfen.

CONSUMER HEALTH

Consumer Health kehrte 2013 auf den Wachstumspfad zurück. Der Umsatz stieg um 9% (+10% kWk) auf USD 4,1 Milliarden, wozu sowohl OTC als auch Animal Health beitrugen.

OTC verzeichnete einen zweistelligen Umsatzzuwachs (kWk) gegenüber der Vorjahresperiode. Die Division profitierte vor allem von der Wiedereinführung von Produkten in den USA und Kanada, neuen Produkteinführungen weltweit, ihrer markenbedingten Preissetzungskraft und der Fokussierung auf ihre Hauptmarken. In den Wachstumsmärkten setzte sich das zweistellige Umsatzwachstum (kWk) fort, insbesondere in China, Polen und Russland. 2013 leistete Russland erstmals den grössten Beitrag zum Wachstum von OTC und wuchs zum zweitgrössten Markt der Division heran. *Voltaren* avancierte 2013 mit einer zweistelligen Umsatzsteigerung (kWk) zur weltweit zehntgrössten OTC-Marke im Jahr 2013. Zu verdanken war dies unter anderem dem ungebrochenen Erfolg der topischen Formulierungen mit extrastarker Dosierung und längerer Schmerzlinderung (12 Stunden), die mittlerweile in 21 Ländern erhältlich sind. *Theraflu* und *Otrivin* erreichten ebenfalls ein zweistelliges Umsatzwachstum; sie profitierten von einer markanten Erkältungssaison in Russland und Polen. Im Anschluss an Wiedereinführungen in den USA im vierten Quartal 2012 und im ersten Quartal 2013 gewann *Excedrin* weiter an Dynamik.

Im Vorjahresvergleich erzielte Animal Health ein hohes einstelliges Wachstum (kWk) und profitierte von der Wiedereinführung von *Sentinel* am US-Markt zu Beginn des zweiten Quartals. In Europa wuchs die Division, nach Anpassungen im Zusammenhang mit einer kleineren Veräusserung aus dem Jahr 2012, im hohen einstelligen Prozentbereich. Angeführt wurde das Umsatzwachstum von *Milbemax*. *Denagard*, ein Antiinfektivum für Schweine und Geflügel, trieb das Wachstum in mehreren Märkten weiter voran; besonders in Südostasien fielen die Ergebnisse hervorragend aus. Die Wachstumsmärkte verzeichneten ein hohes einstelliges Umsatzwachstum (kWk), allen voran Russland, Indien und Vietnam.

OPERATIVES ERGEBNIS NACH SEGMENTEN

	Für das am 31. Dez. 2013 endende Geschäftsjahr Mio. USD	% des Netto- umsatzes	Für das am 31. Dez. 2012 endende Geschäftsjahr Mio. USD	% des Netto- umsatzes	Verän- derung in USD %	Verände- rung bei konstanten Wechsel- kursen %
Pharmaceuticals	9 376	29,1	9 598	29,9	- 2	3
Alcon	1 232	11,7	1 465	14,3	- 16	- 2
Sandoz	1 028	11,2	1 091	12,5	- 6	- 3
Vaccines and Diagnostics	- 165	- 8,3	- 250	- 13,5	34	34
Consumer Health	178	4,4	48	1,3	n.a.	n.a.
Nettoergebnis Corporate	- 739		- 759 ¹		3	4
Operatives Ergebnis	10 910	18,8	11 193¹	19,8	- 3	5

¹ Übrige Erträge und Übrige Aufwendungen wurden um einen zusätzlichen Aufwand von USD 318 Millionen (USD 235 Millionen nach Steuern) angepasst, um der Einführung des überarbeiteten IAS 19 Leistungen an Arbeitnehmer Rechnung zu tragen (siehe Seiten 264 und 265).
n.a. = nicht anwendbar

OPERATIVES KERNERGEBNIS NACH SEGMENTEN

	Für das am 31. Dez. 2013 endende Geschäftsjahr Mio. USD	% des Netto- umsatzes	Für das am 31. Dez. 2012 endende Geschäftsjahr Mio. USD	% des Netto- umsatzes	Verän- derung in USD %	Verände- rung bei konstanten Wechsel- kursen %
Pharmaceuticals	9 523	29,6	10 213	31,8	- 7	- 1
Alcon	3 694	35,2	3 698	36,2	0	6
Sandoz	1 541	16,8	1 503	17,3	3	4
Vaccines and Diagnostics	65	3,3	- 75	- 4,0	n. a.	n. a.
Consumer Health	298	7,3	159	4,3	87	95
Nettoergebnis Corporate	- 636		- 656 ¹		3	5
Operatives Kernergebnis	14 485	25,0	14 842¹	26,2	- 2	3

¹ Übrige Erträge und Übrige Aufwendungen wurden um einen zusätzlichen Aufwand von USD 318 Millionen (USD 235 Millionen nach Steuern) angepasst, um der Einführung des überarbeiteten IAS 19 Leistungen an Arbeitnehmer Rechnung zu tragen (siehe Seiten 264 und 265).
n.a. = nicht anwendbar

PHARMACEUTICALS

Das operative Ergebnis betrug im Gesamtjahr USD 9,4 Milliarden (-2%, +3% kWk). Die operative Gewinnmarge erhöhte sich bei konstanten Wechselkursen um 0,1 Prozentpunkte. Infolge eines negativen Währungseffekts von 0,9 Prozentpunkten ergab sich ein Nettorückgang der operativen Gewinnmarge um 0,8 Prozentpunkte auf 29,1% des Nettoumsatzes. Die Anpassungen des operativen Ergebnisses, die zur Berechnung des operativen Kernergebnisses vorgenommen wurden, beliefen sich auf USD 147 Millionen und umfassten hauptsächlich Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten von USD 278 Millionen und Wertminderungen von USD 74 Millionen, die durch Gewinne aus der Veräußerung von Produkten und Finanzanlagen in Höhe von USD 313 Millionen teilweise

kompensiert wurden. Im Vorjahr beinhalteten die Anpassungen in Höhe von USD 615 Millionen Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten von USD 322 Millionen, Wertminderungen von USD 238 Millionen und andere ausserordentliche Aufwendungen von USD 55 Millionen.

Das operative Kernergebnis verringerte sich um 7% (-1% kWk) auf USD 9,5 Milliarden. Die operative Kerngewinnmarge verringerte sich bei konstanten Wechselkursen um 1,3 Prozentpunkte. Hauptgründe hierfür waren höhere Investitionen in vielversprechende Bereiche der F&E-Produktpipeline und niedrigere Bruttomargen, die durch Produktivitätssteigerungen im Marketing und Verkauf teilweise kompensiert wurden. Infolge eines negativen Währungseffekts von 0,9 Prozentpunkten ergab sich ein Nettorückgang um 2,2 Prozentpunkte auf 29,6% des Nettoumsatzes.

Die Bruttokernmarge ging vor allem aufgrund höherer Lizenzgebühren, namentlich für *Gilenya*, und von Konkurrenz durch Generika um 0,7 Prozentpunkte (kWk) zurück. In Prozent des Nettoumsatzes ausgedrückt, erhöhte sich der Forschungs- und Entwicklungsaufwand um 0,9 Prozentpunkte (kWk). Damit wurden vorrangige Projekte gefördert. Die Aufwendungen für Marketing und Verkauf sowie für Administration und allgemeine Kosten führten zu einem Anstieg der Marge um 0,4 Prozentpunkte (kWk). Die Übrigen Erträge und Aufwendungen (netto) schmälerten die Marge um 0,1 Prozentpunkte (kWk).

Wie unten dargestellt, investierte Pharmaceuticals im Jahr 2013 USD 7,2 Milliarden (ebenfalls USD 7,2 Milliarden auf Basis der Kernergebnisse) in Forschung und Entwicklung. 2013 machte der Gesamtaufwand für Forschung und Entwicklung der Division Pharmaceuticals 22,5% des Nettoumsatzes von Pharmaceuticals aus (2012: 21,5%).

Der Aufwand für Forschung und explorative Entwicklung belief sich im Jahr 2013 auf USD 2,7 Milliarden und war somit im Vergleich zum Jahr 2012 nahezu unverändert. Die Aufwendungen für die konfirmatorische Entwicklung erhöhten sich im Vergleich zu 2012 um 6% auf USD 4,6 Milliarden.

AUFWAND FÜR FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG VON PHARMACEUTICALS

	Für das am 31. Dez. 2013 endende Geschäftsjahr		Für das am 31. Dez. 2012 endende Geschäftsjahr	
	Mio. USD	F&E im Kern- ergebnis ¹ Mio. USD	Mio. USD	F&E im Kern- ergebnis ¹ Mio. USD
Forschung und explorative Entwicklung	2 664	2 611	2 584	2 530
Konfirmatorische Entwicklung	4 578	4 550	4 334	4 167
Total	7 242	7 161	6 918	6 697
% des Nettoumsatzes von Pharmaceuticals	22,5%	22,2%	21,5%	20,8%

¹ Das Kernergebnis schliesst Wertminderungen, Abschreibungen und bestimmte ausserordentliche Positionen aus.

ALCON

Das operative Ergebnis von USD 1,2 Milliarden (–16%, –2% kWk) wurde durch Integrations- und Restrukturierungskosten belastet, die teilweise durch Umsatzwachstum und Produktivitätssteigerungen ausgeglichen wurden. Die operative Gewinnmarge verringerte sich bei konstanten Wechselkursen um 1,0 Prozentpunkte. Infolge eines negativen Währungseffekts von 1,6 Prozentpunkten ergab sich ein Nettorückgang der operativen Gewinnmarge um 2,6 Prozentpunkte auf 11,7% des Nettoumsatzes. Die Anpassungen des operativen Ergebnisses, die zur Berechnung des operativen Kernergebnisses vorgenommen wurden, beliefen sich auf USD 2,5 Milliarden. Sie beinhalteten Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten von USD 2,0 Milliarden, akquisitionsbedingte Positionen von USD 330 Millionen, Wertminderungen auf immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen von USD 61 Millionen, eine Nettoerhöhung einer bedingten Gegenleistung von USD 18 Millionen sowie andere Aufwendungen von USD 64 Millionen. Im Vorjahr beinhalteten die Anpassungen in Höhe von USD 2,2 Milliarden Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten von USD 1,9 Milliarden und akquisitionsbedingte Positionen von USD 0,3 Milliarden.

Das operative Kernergebnis entsprach auf Berichtsbasis dem Vorjahresniveau, während es bei konstanten Wechselkursen um 6% stieg. Die operative Kerngewinnmarge erhöhte sich bei konstanten Wechselkursen um 0,1 Prozentpunkte. Infolge eines negativen Währungseffekts von 1,1 Prozentpunkten ergab sich ein Nettorückgang der operativen Kerngewinnmarge um 1,0 Prozentpunkte auf 35,2% des Nettoumsatzes.

Die Bruttokernmarge ging um 1,0 Prozentpunkte (kWk) zurück. Dies war vor allem dem Produktmix im Zuge der Auffrischung und Erweiterung der Installationen von chirurgischen Ausrüstungen von Alcon zuzuschreiben. In Prozent des Nettoumsatzes ausgedrückt, gingen die Aufwendungen für Marketing und Verkauf im Vergleich zu 2012 um 0,8 Prozentpunkte (kWk) zurück. Hauptgründe hierfür waren Synergien und Produktivitätssteigerungen, die durch Investitionen in die Einführung neuer Produkte teilweise kompensiert wurden. Der Aufwand für Administration und allgemeine Kosten stieg um 0,4 Prozentpunkte (kWk), während der Forschungs- und Entwicklungsaufwand um 0,6 Prozentpunkte (kWk) abnahm. Die Übrigen Erträge und Aufwendungen (netto) führten zu einem Anstieg der Marge um 0,1 Prozentpunkte (kWk).

SANDOZ

Das operative Ergebnis von Sandoz verringerte sich um 6% (–3% kWk) auf USD 1,0 Milliarden. Die operative Gewinnmarge sank um 1,0 Prozentpunkte (kWk). Infolge eines negativen Währungseffekts von 0,3 Prozentpunkten ergab sich ein Nettorückgang der operativen Gewinnmarge um 1,3 Prozentpunkte auf 11,2% des Nettoumsatzes. Mit USD 85 Millionen belasteten vor allem die Rückstellungen für Rechtsfälle und die im Vorjahr zugelassene Markteinführung von Generika für Valsartan HCT in den USA die operative Gewinnmarge von Sandoz. Die Anpassungen des operativen Ergebnisses, die zur Berechnung des operativen Kernergebnisses vorgenommen wurden,

beliefen sich auf netto USD 513 Millionen. Sie beinhalteten vor allem Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten von USD 409 Millionen, Rückstellungen für Rechtsfälle von USD 85 Millionen und Wertminderungen auf immateriellen Vermögenswerten von USD 20 Millionen. Im Vorjahr beinhalteten die Anpassungen in Höhe von USD 412 Millionen Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten von USD 364 Millionen und akquisitionsbedingte Positionen von USD 62 Millionen.

Das operative Kernergebnis stieg um 3% (+4% kWk) auf USD 1,5 Milliarden. Die Differenz zwischen dem ausgewiesenen operativen Ergebnis und dem operativen Kernergebnis erklärt sich im Wesentlichen durch höhere Sonderpositionen als im Vorjahr, insbesondere die vorerwähnten Rückstellungen für Rechtsfälle in Höhe von USD 85 Millionen. Die operative Kerngewinnmarge verringerte sich bei konstanten Wechselkursen um 0,1 Prozentpunkte. Infolge eines negativen Währungseffekts von 0,4 Prozentpunkten ergab sich ein Nettorückgang der operativen Kerngewinnmarge um 0,5 Prozentpunkte auf 16,8% des Nettoumsatzes.

Die Bruttokernmarge ging um 1,0 Prozentpunkte (kWk) zurück. Grund hierfür waren die Umsätze, die mit in den USA zugelassenen sehr hochmargigen Generika für Valsartan HCT im Vorjahr erzielt wurden. In Prozent des Nettoumsatzes ausgedrückt, stiegen die Aufwendungen für Marketing und Verkauf um 0,4 Prozentpunkte (kWk), hauptsächlich infolge von Investitionen in wachstumsstarke Geschäfte in Schwellenländern. Der Forschungs- und Entwicklungsaufwand verringerte sich um 0,1 Prozentpunkte (kWk). Trotz der Ausweitung der Investitionen in die Geschäfte mit Biosimilars und in Arzneimittelkandidaten im Bereich Atemwegserkrankungen nahmen die Investitionen insgesamt weniger rasch zu als der Umsatz. Der Aufwand für Administration und allgemeine Kosten stieg um 0,1 Prozentpunkte (kWk). Die Übrigen Erträge und Aufwendungen (netto) führten zu einem Anstieg der Marge um 1,3 Prozentpunkte (kWk). Verantwortlich dafür waren gesunkene Kosten für Rechtsstreitigkeiten und die Beilegung von Rechtsstreitigkeiten im Jahr 2013 sowie Restrukturierungskosten im Vorjahr.

VACCINES AND DIAGNOSTICS

Im Jahr 2013 wurde ein operativer Verlust von USD 165 Millionen ausgewiesen. Dies entspricht einem Rückgang von USD 85 Millionen gegenüber dem Verlust des Vorjahres von USD 250 Millionen. Die Anpassungen des operativen Ergebnisses, die zur Berechnung des operativen Kernergebnisses vorgenommen wurden, beliefen sich auf USD 230 Millionen; darin enthalten sind Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten von USD 222 Millionen. Im Vorjahr beliefen sich die Anpassungen auf USD 175 Millionen, worin ein ausserordentlicher Ertrag aus der Beilegung eines Lizenzstreits von USD 56 Millionen enthalten ist.

Im Jahr 2013 wurde ein operativer Kerngewinn von USD 65 Millionen ausgewiesen, gegenüber einem operativen Kernverlust von USD 75 Millionen im Vorjahr. Diese Verbesserung erklärt sich im Wesentlichen aus hohen Umsätzen und höheren Anderen Erlösen.

CONSUMER HEALTH

Das operative Ergebnis der Division Consumer Health, die sich weiter vom Lieferunterbruch im Jahr 2012 erholt, belief sich 2013 auf USD 178 Millionen (2012: USD 48 Millionen). Es beruhte vor allem auf einer höheren Bruttomarge infolge zusätzlichen Umsatzes und einem höheren Ertrag aus kleineren Veräusserungen; teilweise kompensiert wurde die Zunahme durch Verkaufsinvestitionen zugunsten von Wiedereinführungen sowie durch Restrukturierungsausgaben für den Standort Lincoln im ersten Quartal 2013. Die operative Gewinnmarge erhöhte sich um 3,4 Prozentpunkte (kWk). Infolge eines negativen Währungseffekts von 0,3 Prozentpunkten ergab sich eine operative Gewinnmarge von 4,4% des Nettoumsatzes. Die Anpassungen des operativen Ergebnisses, die zur Berechnung des operativen Kernergebnisses vorgenommen wurden, beliefen sich auf USD 120 Millionen und umfassten hauptsächlich Abschreibungen und Wertminderungen auf immateriellen Vermögenswerten sowie Restrukturierungskosten für den Standort Lincoln. Im Vorjahr beliefen sich die Anpassungen auf USD 111 Millionen.

Das operative Kernergebnis erhöhte sich um 87% (+95% kWk) auf USD 298 Millionen. Die operative Kerngewinnmarge erhöhte sich bei konstanten Wechselkursen um 3,4 Prozentpunkte. Infolge eines negativen Währungseffekts von 0,4 Prozentpunkten ergab sich ein Nettoanstieg der operativen Kerngewinnmarge um 3,0 Prozentpunkte auf 7,3% des Nettoumsatzes.

Infolge gesunkener Kosten für die Verbesserung der Qualität am Produktionsstandort in Lincoln und gestiegener Umsätze erhöhte sich die Bruttokernmarge um 2,8 Prozentpunkte (kWk). In Prozent des Nettoumsatzes ausgedrückt, stiegen die Aufwendungen für Marketing und Verkauf um 0,1 Prozentpunkte (kWk), was zum einen Investitionen in die Wiedereinführung von Produkten zuzuschreiben war, zum anderen Investitionen in wichtige Marken und Wachstumsmärkte. Der Forschungs- und Entwicklungsaufwand sank um 0,4 Prozentpunkte (kWk), während der Aufwand für Administration und allgemeine Kosten um 0,5 Prozentpunkte (kWk) stieg. Die Übrigen Erträge und Aufwendungen (netto) führten zu einem Anstieg der operativen Kerngewinnmarge um 0,8 Prozentpunkte (kWk).

NETTOERGEBNIS CORPORATE

Das Nettoergebnis von Corporate belief sich auf einen Nettoaufwand von USD 739 Millionen verglichen mit USD 759 Millionen im Vorjahr. Die Anpassungen in Höhe von insgesamt USD 103 Millionen in beiden Berichtsperioden beinhalteten hauptsächlich Kosten für die Transformation der IT- und Finanzprozesse. Diese Kosten wurden 2013 durch die Auflösung von Rückstellungen von Corporate in Höhe von USD 75 Millionen und 2012 durch den ausserordentlichen Gewinn von USD 51 Millionen aus dem Verkauf von Finanzanlagen teilweise kompensiert.

NICHT DEN DIVISIONEN ZUZURECHNENDE ERTRÄGE UND AUFWENDUNGEN

	Für das am 31. Dez. 2013 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Angepasst für das am 31. Dez. 2012 endende Geschäftsjahr ¹ Mio. USD	Veränderung in USD %	Veränderung bei konstanten Wechselkursen %
Operatives Ergebnis	10 910	11 193	- 3	5
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	600	552	9	9
Zinsaufwand	- 683	- 724	6	6
Übriger Finanzertrag und -aufwand	- 92	- 96	4	30
Gewinn vor Steuern	10 735	10 925	- 2	6
Steuern	- 1 443	- 1 542	6	- 1
Reingewinn Konzern	9 292	9 383	- 1	7
<i>Zuzurechnen:</i>				
Aktionären der Novartis AG	9 175	9 270	- 1	7
Nicht beherrschenden Anteilen	117	113	4	4
Unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD)	3,76	3,83	- 2	6

¹Übrige Erträge und Übrige Aufwendungen wurden um einen zusätzlichen Aufwand von USD 318 Millionen (USD 235 Millionen nach Steuern) angepasst, um der Einführung des überarbeiteten IAS 19 Leistungen an Arbeitnehmer Rechnung zu tragen (siehe Seiten 264 und 265).

KERNERGEBNISSE: NICHT DEN DIVISIONEN ZUZURECHNENDE ERTRÄGE UND AUFWENDUNGEN

	Für das am 31. Dez. 2013 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Angepasst für das am 31. Dez. 2012 endende Geschäftsjahr ¹ Mio. USD	Veränderung in USD %	Veränderung bei konstanten Wechselkursen %
Operatives Kernergebnis	14 485	14 842	- 2	3
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	877	755	16	16
Zinsaufwand	- 683	- 724	6	6
Übriger Finanzertrag und -aufwand	- 48	- 96	50	30
Kernergebnis vor Steuern	14 631	14 777	- 1	4
Steuern	- 2 098	- 2 201	5	0
Kernreingewinn	12 533	12 576	0	5
<i>Zuzurechnen:</i>				
Aktionären der Novartis AG	12 416	12 463	0	5
Nicht beherrschenden Anteilen	117	113	4	4
Unverwässerter Kerngewinn pro Aktie (USD)	5,09	5,15	- 1	4

¹Übrige Erträge und Übrige Aufwendungen wurden um einen zusätzlichen Aufwand von USD 318 Millionen (USD 235 Millionen nach Steuern) angepasst, um der Einführung des überarbeiteten IAS 19 Leistungen an Arbeitnehmer Rechnung zu tragen (siehe Seiten 264 und 265).

ERTRAG AUS ASSOZIIERTEN GESELLSCHAFTEN

Der Ertrag aus assoziierten Gesellschaften erhöhte sich von USD 552 Millionen im Jahr 2012 auf USD 600 Millionen im Jahr 2013. Dieser Anstieg war hauptsächlich auf einen höheren geschätzten Reingewinn der Roche AG zurückzuführen.

Es folgt eine Übersicht über die einzelnen Komponenten, die im Ertrag aus assoziierten Gesellschaften enthalten sind:

	2013 Mio. USD	2012 Mio. USD
Anteil von Novartis am geschätzten konsolidierten Reingewinn von Roche in der Berichtsperiode	817	709
Anpassungen aus dem Vorjahr	- 59	- 18
Abschreibungen auf zusätzlichen immateriellen Vermögenswerten, die von Novartis bei der erstmaligen Bilanzierung der Beteiligung erfasst wurden	- 154	- 153
Einfluss von Roche auf den Reingewinn	604	538
Rein(verlust)/-gewinn von übrigen assoziierten Gesellschaften	- 4	14
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	600	552

2013 betrug der Ertrag aus der 33,3%igen Beteiligung am stimmberechtigten Aktienkapital von Roche, die einen Anteil von 6,3% am Gesamtkapital von Roche repräsentiert, USD 604 Millionen und lag damit über dem Vorjahresertrag von USD 538 Millionen. Der Betrag des Jahres 2013 beinhaltet einen geschätzten Anteil von USD 817 Millionen am Reingewinn von Roche im Jahr 2013. Dieser Gewinnanteil reduzierte sich allerdings durch eine Anpassung aus dem Vorjahr von USD 59 Millionen, da Roche ihre Geschäftsergebnisse 2012 erst nach der Veröffentlichung der Konzernrechnung 2012 durch Novartis bekannt gab, sowie durch Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten in Höhe von USD 154 Millionen, die sich aus der Aufteilung des von Novartis für die Beteiligung gezahlten Kaufpreises auf die immateriellen Vermögenswerte von Roche ergaben. Zur Schätzung des Anteils des Konzerns am Reingewinn von Roche werden Analystenschätzungen verwendet. Abweichungen der tatsächlichen Ergebnisse gegenüber diesen Schätzungen werden in der Konzernrechnung 2014 berücksichtigt.

Unter Einbezug der ausserordentlichen Positionen in beiden Jahren stieg das Kernergebnis aus assoziierten Gesellschaften um 16% von USD 755 Millionen auf USD 877 Millionen.

ZINSAUFWAND SOWIE ÜBRIGER FINANZERTRAG UND -AUFWAND

Der Zinsaufwand sank 2013 auf USD 683 Millionen (2012: USD 724 Millionen). Die leicht höheren Kosten für Zinsen wurden durch geringere Kosten für die Abzinsung diskontierter Verbindlichkeiten mehr als aufgewogen. Der Übrige Finanzertrag und -aufwand ergab 2013 einen Nettoaufwand von USD 92 Millionen, während 2012 ein Nettoaufwand von USD 96 Millionen ausgewiesen worden war. Ursache dafür waren vor allem Fremdwährungsverluste.

STEUERN

Der Steuersatz (Prozentsatz der Steuern auf dem Vorsteuergewinn) verringerte sich 2013 gegenüber dem Jahr 2012 von 14,1% auf 13,4%. Grund hierfür war der niedrigere Vorsteuergewinn in Ländern mit höheren Steuersätzen.

Der Kernsteuersatz (Prozentsatz der Steuern auf dem Vorsteuer-Kerngewinn) sank 2013 gegenüber dem Jahr 2012 von 14,9% auf 14,3%.

Einzelheiten bezüglich der wichtigsten Elemente, die zur Abweichung beitragen, sind in den Informationen zu den Kernergebnissen ab Seite 186 und in Erläuterung 6 im Anhang zur Konzernrechnung aufgeführt.

FREE CASHFLOW

Novartis definiert Free Cashflow als Geldfluss aus operativer Tätigkeit, bereinigt um Geldflüsse, die aus dem Erwerb oder Verkauf von Sach- und Finanzanlagen sowie immateriellen und übrigen langfristigen Vermögenswerten und Finanzanlagen resultieren. Geldflüsse aus Akquisitionen und Desinvestitionen von Konzerngesellschaften, assoziierten Gesellschaften und nicht beherrschenden Anteilen an Konzerngesellschaften werden bei der Berechnung des Free Cashflow ebenfalls nicht berücksichtigt. Nähere Einzelheiten zum in den IFRS nicht definierten Free Cashflow des Konzerns finden sich auf Seite 187. Die folgende Tabelle gibt eine Übersicht über den Free Cashflow des Konzerns:

	2013 Mio. USD	Angepasst 2012 ¹ Mio. USD	Veränderung Mio. USD
Operatives Ergebnis	10 910	11 193	- 283
Anpassungen für zahlungsunwirksame Positionen			
Abschreibungen und Wertminderungen	4 990	4 954	36
Veränderung der Rückstellungen und übrigen langfristigen Verbindlichkeiten	807	857	- 50
Übrige	335	452	- 117
Operatives Ergebnis, angepasst um zahlungsunwirksame Positionen	17 042	17 456	- 414
Zinsen und übrige finanzielle Zahlungseingänge	541	689	- 148
Zinsen und übrige finanzielle Zahlungsausgänge	- 631	- 616	- 15
Bezahlte Steuern	- 2 024	- 2 022	- 2
Zahlungen aus Rückstellungen und andere zahlungswirksame Nettobewegungen der langfristigen Verbindlichkeiten	- 1 015	- 1 173	158
Veränderungen der Vorräte und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen abzüglich Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	- 562	183	- 745
Veränderungen des übrigen Netto-umlaufvermögens und anderer Positionen des operativen Geldflusses	- 177	- 323	146
Geldfluss aus operativer Tätigkeit	13 174	14 194	- 1 020
Erwerb von Sachanlagen	- 3 064	- 2 698	- 366
Erwerb von immateriellen Vermögenswerten	- 507	- 370	- 137
Erwerb von Finanzanlagen	- 165	- 180	15
Erwerb von übrigen langfristigen Vermögenswerten	- 39	- 57	18
Erlöse aus dem Verkauf von Sachanlagen	60	92	- 32
Erlöse aus dem Verkauf von immateriellen Vermögenswerten	154	163	- 9
Erlöse aus dem Verkauf von Finanzanlagen	315	221	94
Erlöse aus dem Verkauf von übrigen langfristigen Vermögenswerten	17	18	- 1
Free Cashflow Konzern	9 945	11 383	- 1 438

¹ Angepasst, um der Einführung des überarbeiteten IAS 19 *Leistungen an Arbeitnehmer* Rechnung zu tragen (Seiten 264 und 265).

2013 belief sich der Free Cashflow auf USD 9,9 Milliarden und lag damit 13% unter dem Niveau des Vorjahres. Hauptverantwortlich für diesen Rückgang waren, abgesehen vom erheblichen Einfluss der Wechselkurse, der Anstieg der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie die höheren Kapitalinvestitionen in Produktionsanlagen und Forschungseinrichtungen. Der Free Cashflow wurde hauptsächlich für die Dividendenzahlungen in Höhe von USD 6,1 Milliarden genutzt, ebenso wie für die Nettorückzahlung von Finanz-

verbindlichkeiten (USD 1,3 Milliarden) und den Kauf eigener Aktien im Wert von netto USD 1,2 Milliarden. Diese Aufteilung widerspiegelt die Absicht des Managements, die Aktionärsrendite zu optimieren, gleichzeitig aber auch überschüssige Mittel in die Geschäftstätigkeit zu reinvestieren, um das künftige Wachstum zu fördern.

LIQUIDITÄT, GELDFLUSS UND FINANZMITTEL

Die folgende Tabelle enthält Informationen bezüglich des Geldflusses und der Nettoschulden des Konzerns:

	2013 Mio. USD	2012 Mio. USD	Veränderung Mio. USD
Geldfluss aus operativer Tätigkeit	13 174	14 194	- 1 020
Geldfluss für Investitionstätigkeit	- 3 352	- 5 675	2 323
Geldfluss für Finanzierungstätigkeit	- 8 769	- 6 675	- 2 094
Währungsumrechnungsdifferenzen auf flüssigen Mitteln	82	- 1	83
Nettoveränderung der flüssigen Mittel	1 135	1 843	- 708
Veränderung der Wertschriften, Rohstoffe, Festgelder und derivativen Finanzinstrumente	- 32	1 201	- 1 233
Veränderung der kurz- und langfristigen Finanzverbindlichkeiten und der derivativen Finanzinstrumente	1 708	503	1 205
Veränderung der Nettoschulden	2 811	3 547	- 736
Nettoschulden am 1. Januar	- 11 607	- 15 154	3 547
Nettoschulden am 31. Dezember	- 8 796	- 11 607	2 811

Die Nettoschulden umfassen:

	2013 Mio. USD	2012 Mio. USD	Veränderung Mio. USD
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten und derivative Finanzinstrumente	- 6 776	- 5 945	- 831
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	- 11 242	- 13 781	2 539
Total Finanzverbindlichkeiten	- 18 018	- 19 726	1 708
Abzüglich Liquidität:			
Flüssige Mittel	6 687	5 552	1 135
Wertschriften, Rohstoffe, Festgelder und derivative Finanzinstrumente	2 535	2 567	- 32
Total Liquidität	9 222	8 119	1 103
Nettoschulden am 31. Dezember	- 8 796	- 11 607	2 811

2013 betrug der Geldfluss aus operativer Tätigkeit USD 13,2 Milliarden (2012: USD 14,2 Milliarden). Hauptverantwortlich dafür waren das rückläufige operative Ergebnis und der höhere Bedarf an Umlaufvermögen.

2013 betrug der Geldfluss für Investitionstätigkeit USD 3,4 Milliarden (2012: USD 5,7 Milliarden). Er beinhaltete Investitionen in Sachanlagen in Höhe von USD 3,1 Milliarden bzw. 5,3% des Nettoumsatzes (2012: USD 2,7 Milliarden bzw. 4,8% des Nettoumsatzes).

2012 beinhaltete der Geldfluss für Investitionstätigkeit höhere Nettoinvestitionen in Wertschriften von USD 1,1 Milliarden sowie Akquisitionen – hauptsächlich den Erwerb von Fougera Pharmaceuticals – in Höhe von USD 1,7 Milliarden.

2013 belief sich der Geldfluss für Finanzierungstätigkeit auf USD 8,8 Milliarden (2012: USD 6,7 Milliarden). Der Betrag für das Jahr 2013 umfasste eine Dividendenausschüttung in Höhe von USD 6,1 Milliarden (2012: USD 6,0 Milliarden). 2013 war ein weiterer Geldabfluss in Höhe von USD 2,7 Milliarden zu verzeichnen, der vor allem die Nettorückzahlung von Finanzverbindlichkeiten (USD 1,3 Milliarden) und einen Nettoabfluss für den Kauf eigener Aktien (USD 1,2 Milliarden) beinhaltete. Dieser Nettoabfluss ergab sich durch die Ausgaben für den Kauf eigener Aktien von USD 2,9 Milliarden und den Erlös von USD 1,7 Milliarden, der hauptsächlich aus der Ausübung von Optionen resultierte. 2012 umfasste der Geldfluss für Finanzierungstätigkeit neben der Dividendenausschüttung im Wesentlichen eine Nettorückzahlung von Finanzverbindlichkeiten in Höhe von USD 0,5 Milliarden und einen Nettoabfluss für Transaktionen mit eigenen Aktien von USD 0,1 Milliarden.

2013 verringerten sich die gesamten Bruttofinanzverbindlichkeiten um USD 1,7 Milliarden auf USD 18,0 Milliarden (2012: USD 19,7 Milliarden).

Die langfristigen Finanzverbindlichkeiten reduzierten sich gegenüber 2012 um USD 2,6 Milliarden auf USD 11,2 Milliarden. Hauptverantwortlich dafür war eine Umgliederung von Anleihen und Darlehen, die in den nächsten zwölf Monaten zur Rückzahlung fällig werden, in die kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten. Die langfristigen Finanzverbindlichkeiten setzen sich aus Anleihen im Wert von USD 10,9 Milliarden und anderen langfristigen Finanzverbindlichkeiten in Höhe von USD 0,3 Milliarden zusammen. Die kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten stiegen um USD 0,9 Milliarden von USD 5,9 Milliarden per 31. Dezember 2012 auf USD 6,8 Milliarden per 31. Dezember 2013. Die Hauptgründe dafür waren die Umgliederung von langfristigen Finanzverbindlichkeiten in Höhe von USD 2,6 Milliarden und die Rückzahlung einer Anleihe im Wert von USD 2,0 Milliarden im zweiten Quartal 2013. Damit ergab sich eine Nettozunahme von USD 0,6 Milliarden. Ferner nahmen die Commercial Papers und andere kurzfristige Finanzverbindlichkeiten, einschliesslich Derivaten, um USD 0,3 Milliarden zu. Alles in allem umfassten die kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten Commercial Papers von USD 1,0 Milliarden, den kurzfristigen Teil der langfristigen Finanzverbindlichkeiten (USD 2,6 Milliarden) und anderes kurzfristiges Fremdkapital (einschliesslich Derivaten) von USD 3,2 Milliarden.

Die Nettoverschuldung des Konzerns sank auf USD 8,8 Milliarden per Ende 2013 (Ende 2012: USD 11,6 Milliarden).

Das langfristige Kreditrating des Unternehmens ist nach wie vor Doppel-A (Moody's Aa3; Standard & Poor's AA-; Fitch AA). Im Februar 2013 stufte Moody's das Rating von Novartis von Aa2 auf Aa3 herab.

Novartis ist sich keiner wesentlichen Ansprüche bewusst, die zu einer Änderung des zur Unterstützung der normalen Geschäftstätigkeit benötigten Liquiditätsniveaus führen würden. Novartis nimmt bei verschiedenen Finanzinstituten Kreditfazilitäten in Anspruch und hat 2010 und 2012 mit Erfolg mehrere Anleihen begeben. Ausserdem beschaffte sich das Unternehmen Mittel über Commercial-Paper-Programme. Novartis besitzt keine Verpflichtungen aus Rückkauf- oder Wertpapierleihgeschäften.

KURZFASSUNG DER KONZERNBILANZ

	31. Dez. 2013 Mio. USD	Angepasst 31. Dez 2012 ¹ Mio. USD	Veränderung Mio. USD
Vermögenswerte			
Sachanlagen	18 197	16 939	1 258
Goodwill	31 026	31 090	- 64
Immaterielle Vermögenswerte ausser Goodwill	27 841	30 331	- 2 490
Finanzanlagen und übrige langfristige Vermögenswerte	18 648	17 827	821
Total Anlagevermögen	95 712	96 187	- 475
Vorräte	7 267	6 744	523
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	9 902	10 051	- 149
Übriges Umlaufvermögen	3 392	3 090	302
Flüssige Mittel, Wertschriften, Rohstoffe, Festgelder und derivative Finanzinstrumente	9 222	8 119	1 103
Vermögenswerte der Veräusserungs- gruppe	759		759
Total Umlaufvermögen	30 542	28 004	2 538
Total Vermögenswerte	126 254	124 191	2 063
Eigenkapital und Verbindlichkeiten			
Total Eigenkapital	74 472	69 263	5 209
Finanzverbindlichkeiten	11 242	13 781	- 2 539
Übrige langfristige Verbindlichkeiten	14 172	17 096	- 2 924
Total langfristige Verbindlichkeiten	25 414	30 877	- 5 463
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	6 148	5 593	555
Finanzverbindlichkeiten und Derivate	6 776	5 945	831
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	13 394	12 513	881
Verbindlichkeiten der Veräusserungs- gruppe	50		50
Total kurzfristige Verbindlichkeiten	26 368	24 051	2 317
Total Verbindlichkeiten	51 782	54 928	- 3 146
Total Eigenkapital und Verbindlichkeiten	126 254	124 191	2 063

¹ Die Bilanzsumme per 31. Dezember 2012 wurde um netto USD 25 Millionen angepasst, um der Einführung des überarbeiteten IAS 19 *Leistungen an Arbeitnehmer* Rechnung zu tragen (siehe Seiten 264 und 265).

Das Anlagevermögen belief sich am 31. Dezember 2013 auf USD 95,7 Milliarden (31. Dezember 2012: USD 96,2 Milliarden). Die Sachanlagen nahmen um USD 1,3 Milliarden zu, da die Nettozuführungen von USD 2,9 Milliarden und die positiven Währungsumrechnungsdifferenzen von USD 0,2 Milliarden die Abschreibungen und Wertminderungen in Höhe von USD 1,8 Milliarden übertrafen. Der Goodwill ging leicht auf USD 31,0 Milliarden zurück. Dies erklärt sich dadurch, dass der Rückgang um USD 0,3 Milliarden des Goodwills für das Diagnostikgeschäft, das neu in der zur Veräußerung gehaltenen Veräußerungsgruppe ausgewiesen wird, die positiven Wechselkursdifferenzen von USD 0,2 Milliarden mehr als kompensierte. Die Finanzanlagen und übrigen langfristigen Vermögenswerte erhöhten sich um USD 0,8 Milliarden. Die immateriellen Vermögenswerte hingegen nahmen um USD 2,5 Milliarden auf USD 27,8 Milliarden ab, weil die Abschreibungen und Wertminderungen in Höhe von USD 3,1 Milliarden höher ausfielen als die Nettozuführungen von USD 0,6 Milliarden.

Das Umlaufvermögen erhöhte sich gegenüber dem Vorjahresniveau um USD 2,5 Milliarden auf USD 30,5 Milliarden am 31. Dezember 2013. Hauptverantwortlich dafür waren die Zunahme der flüssigen Mittel um USD 1,1 Milliarden sowie die separate Offenlegung des Umlauf- und des Anlagevermögens des Diagnostikgeschäfts (USD 0,8 Milliarden), das im Januar 2014 verkauft wurde.

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen beinhalten Umsätze mit dem Gross- und Einzelhandel, mit privaten Gesundheitsversorgern, staatlichen Institutionen, Managed-Health-Care-Versorgern, Verwalten von Programmen für rezeptpflichtige Medikamente („Pharmacy Benefit Managers“) und staatlich unterstützten Gesundheitsversorgern. Novartis beobachtet die Situation der Staatsschulden und die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in Griechenland, Italien, Portugal, Spanien (GIPS) und anderen Ländern weiter und bewertet die entsprechenden Forderungen aus Lieferungen und Leistungen im Hinblick auf ihr Ausfallrisiko. Praktisch alle Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gegenüber solchen Ländern sind direkt von Kommunalverwaltungen oder staatlich finanzierten Gesellschaften geschuldet. Verschlechterte Kredit- und Wirtschaftsbedingungen sowie andere Faktoren in diesen Ländern hatten eine Erhöhung der durchschnittlichen Zeitperiode, in der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen ausstehend sind, zur Folge, was auch in der Zukunft der Fall sein könnte. Dies kann dazu führen, dass Novartis die Einbringbarkeit dieser Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Zukunft neu bewerten muss

Auf der Grundlage des Incurred-Loss-Modells, d.h. der tatsächlich eingetretenen Ausfälle, erachtet Novartis die Wertberichtigungen des Konzerns für zweifelhafte Forderungen als angemessen. Novartis wird jedoch den Forderungsbestand aus Lieferungen und Leistungen in den GIPS-Ländern weiter überwachen. Sollten sich die wirtschaftlichen Risiken für den Konzern deutlich verschlechtern, kann Novartis die Wertberichtigung erhöhen und dazu auf ein Expected-Loss-Modell, d.h. auf die erwarteten Ausfälle, umstellen oder ihre Handelsbedingungen für Geschäftsabschlüsse ändern.

Die Altersstruktur der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen von Novartis per 31. Dezember 2013 und 2012 ist in der folgenden Tabelle dargestellt:

	2013 Mio. USD	2012 Mio. USD
Nicht überfällig	8 650	8 584
Bis zu einem Monat überfällig	509	552
Mehr als einen Monat, aber weniger als drei Monate überfällig	303	321
Mehr als drei Monate, aber weniger als sechs Monate überfällig	259	301
Mehr als sechs Monate, aber weniger als ein Jahr überfällig	263	205
Mehr als ein Jahr überfällig	268	305
Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	- 196	- 217
Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto	10 056	10 051
Abzüglich der zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte der Veräußerungsgruppe	- 154	
Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen abzüglich Veräußerungsgruppe, netto	9 902	10 051

Italien und Spanien sind die GIPS-Länder mit dem höchsten Risiko in Bezug auf ausstehende Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Praktisch alle ausstehenden Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gegenüber diesen Ländern sind direkt von Kommunalverwaltungen oder staatlich finanzierten Gesellschaften geschuldet. Die Entwicklung der ausstehenden Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gegenüber Italien und Spanien während der Berichtsperiode sowie die entsprechenden ausstehenden Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und die diesbezügliche Wertberichtigung per 31. Dezember 2013 und 2012 stellen sich wie folgt dar:

ITALIEN

	2013 Mio. USD	2012 Mio. USD
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen per 31. Dezember, brutto	636	712
Mehr als ein Jahr überfällig per 31. Dezember	55	68
Wertberichtigung per 31. Dezember	43	41

SPANIEN

	2013 Mio. USD	2012 Mio. USD
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen per 31. Dezember, brutto	563	435
Mehr als ein Jahr überfällig per 31. Dezember	111	6
Wertberichtigung per 31. Dezember	22	5

Die Regierung Spaniens hat unter dem Namen „ICO 2“ einen Plan erstellt, der die lokalen spanischen Regierungsbehörden bei der Schuldentrückzahlung unterstützen soll. Ein erheblicher Teil der von Spanien geschuldeten Beträge, die länger als ein Jahr überfällig sind, wurde in diesen Plan aufgenommen. Die entsprechenden Zahlungen sollen 2014 erfolgen.

Die übrigen langfristigen Verbindlichkeiten beliefen sich auf USD 14,2 Milliarden, im Vergleich zu USD 17,1 Milliarden im Vorjahr. Ein Grossteil dieses Rückgangs von USD 2,9 Milliarden resultiert aus der Abnahme der Vorsorgeverpflichtungen für leistungsorientierte Pensionspläne mit und ohne Fondsabdeckung auf der ganzen Welt, insbesondere aber in der Schweiz und den USA, sowie für Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden mit und ohne Fondsabdeckung in den USA. Das Defizit der leistungsorientierten Vorsorgepläne beträgt USD 4,2 Milliarden und setzt sich zusammen aus versicherungsmathematisch bestimmten Vorsorgeverpflichtungen von USD 25,9 Milliarden und Planvermögen von USD 21,7 Milliarden.

Dieses Defizit, bereinigt um die Überdeckung gewisser Vorsorgepläne, wird in den Rückstellungen erfasst und ist zuweilen starken Schwankungen ausgesetzt. Der Grund dafür ist, dass die Planvermögen sowohl aus Wertschriften als auch aus anderen Anlagen bestehen, die zu ihrem aktuellen Marktwert bewertet werden. Die versicherungsmathematisch bestimmten leistungsorientierten Vorsorgeverpflichtungen in Höhe von USD 25,9 Milliarden haben eine durchschnittliche Duration von 13,8 Jahren und reagieren äusserst sensibel auf Änderungen der Zinssätze, die derzeit nach wie vor recht niedrig sind.

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen (USD 6,1 Milliarden) und die übrigen kurzfristigen Verbindlichkeiten (USD 13,4 Milliarden) erhöhten sich um USD 0,6 Milliarden bzw. USD 0,9 Milliarden.

In den übrigen kurzfristigen Verbindlichkeiten mit eingeschlossen sind USD 2,5 Milliarden an fälligen Steuern. Obwohl in Bezug auf die endgültigen Steuerbeträge in den für den Konzern wichtigen Ländern eine gewisse Unsicherheit besteht, erachtet Novartis diese Unsicherheit als begrenzt, zumal die entsprechenden Steuerveranlagungen in der Regel recht aktuell sind. In den für Novartis wichtigen Ländern, d.h. in der Schweiz und den USA, wurden die Steuerveranlagungen – mit Ausnahme einer offenen US-Position aus dem Jahr 2007 – bis 2009 mit den Steuerbehörden abgestimmt.

Der Konzern ist in Bezug auf seine interne Finanzierung und seine gesamten Investitionen in gewissen Konzerngesellschaften, die in Ländern mit Devisenkontrollen tätig sind, einem potenziell negativen Abwertungsrisiko ausgesetzt. Das wichtigste Land in dieser Hinsicht ist Venezuela. Dort verfügt der Konzern über flüssige Mittel in Höhe von rund USD 220 Millionen, die nur langsam zur Überweisung ins Ausland freigegeben werden. Im Zusammenhang mit den Konzerngesellschaften in Venezuela und in Bezug auf seine gesamten konzerninternen Forderungen und die entsprechenden Nettoinvestitionen in Venezuela, die sich per 31. Dezember 2013 auf rund USD 340 Millionen bzw. USD 35 Millionen beliefen, ist der Konzern daher einem potenziellen Abwertungsverlust in der Erfolgsrechnung und beim Finanzergebnis ausgesetzt. Der Konzern verwendete für die Konsolidierung der Jahresrechnung der venezolanischen Konzerngesellschaften den von der CADIVI (Devisenkontrollbehörde Venezuelas) veröffentlichten amtlichen Wechselkurs. Dieser betrug bis zur Abwertung am 8. Februar 2013 1 USD = 4,3 VEF und danach 1 USD = 6,3 VEF.

Das Eigenkapital von Novartis erhöhte sich im Jahresverlauf um USD 5,2 Milliarden auf USD 74,5 Milliarden am 31. Dezember 2013, von USD 69,3 Milliarden am Jahresende 2012. Diese Zunahme beruhte vor allem auf dem Reingewinn (USD 9,3 Milliarden) und versicherungsmathematischen Gewinnen (USD 1,5 Milliarden), Veränderungen der aktienbasierten Vergütungen (USD 1,1 Milliarden) und positiven Währungsumrechnungsdifferenzen (USD 0,7 Milliarden). Die Eigenkapitalzunahme glich die Dividendenausschüttung für das Jahr 2012 (USD 6,1 Milliarden) und die Nettoverkäufe eigener Aktien (USD 1,3 Milliarden) mehr als aus.

Per 31. Dezember 2013 reduzierte sich die Nettoverschuldung auf USD 8,8 Milliarden im Vergleich zu USD 11,6 Milliarden per 31. Dezember 2012. Die gesamten lang- und kurzfristigen Bruttofinanzverbindlichkeiten beliefen sich per 31. Dezember 2013 auf USD 18,0 Milliarden, was einer Reduktion um USD 1,7 Milliarden gegenüber dem Vorjahresniveau von USD 19,7 Milliarden entspricht. Aufgrund des starken Geldflusses erhöhte sich die Liquidität des Konzerns während des Jahres von USD 8,1 Milliarden am 31. Dezember 2012 auf USD 9,2 Milliarden am 31. Dezember 2013. Dies obwohl eine Anleihe über 2,0 Milliarden, die im April 2013 fällig war, zurückgezahlt wurde.

Per 31. Dezember 2013 verringerte sich der Verschuldungsgrad leicht auf 0,24:1. Anfang Jahr betrug er noch 0,28:1.

Die Veränderungen der kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten und der entsprechenden Zinssätze werden nachfolgend aufgeführt:

	31. Dezember Mio. USD	Durch- schnittlicher Zinssatz am Jahresende %	Durch- schnittlicher Bestand während des Jahres Mio. USD	Durch- schnittlicher Zinssatz während des Jahres %	Maximaler Bestand während des Jahres Mio. USD
2013					
Verzinsliche Guthaben der Mitarbeitenden	1 718	0,96	1 658	1,00	1 718
Andere Bank- und Finanzverbindlichkeiten	1 323	4,27	1 485	3,77	1 940
Commercial Paper	1 042	0,24	1 935	0,13	3 867
Kurzfristiger Teil der langfristigen Finanzverbindlichkeiten	2 590	n. a.	3 319	n. a.	4 007
Beizulegender Zeitwert von derivativen Finanzinstrumenten	103	n. a.	118	n. a.	259
Total kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	6 776		8 515		11 791
2012					
Verzinsliche Guthaben der Mitarbeitenden	1 541	1,03	1 490	1,06	1 554
Andere Bank- und Finanzverbindlichkeiten	1 270	3,99	1 662	3,05	2 049
Commercial Paper	963	0,66	3 738	0,17	6 287
Kurzfristiger Teil der langfristigen Finanzverbindlichkeiten	2 009	n. a.	1 597	n. a.	2 009
Beizulegender Zeitwert von derivativen Finanzinstrumenten	162	n. a.	102	n. a.	219
Total kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	5 945		8 589		12 118

n. a. = nicht anwendbar oder verfügbar

Bei den auf Schweizer Franken lautenden verzinslichen Guthaben der Mitarbeitenden handelt es sich um Guthaben aus Vergütungen von Mitarbeitenden von Schweizer Gesellschaften (derzeitiger Zinssatz: 1%). Unter die Anderen Bank- und Finanzverbindlichkeiten fallen die üblichen Kredit- und Überziehungsfazilitäten.

In der folgenden Tabelle wird die Fälligkeitsstruktur der Nettoschulden des Konzerns dargestellt:

31. Dezember 2013	Sofort oder innerhalb eines Monats fällig Mio. USD	Nach mehr als einem Monat, aber innerhalb von drei Monaten fällig Mio. USD	Nach mehr als drei Monaten, aber innerhalb eines Jahres fällig Mio. USD	Nach mehr als einem Jahr, aber innerhalb von fünf Jahren fällig Mio. USD	Nach fünf Jahren fällig Mio. USD	Total Mio. USD
Umlaufvermögen						
Wertschriften und Festgelder	12	1 933	101	179	87	2 312
Rohstoffe	97					97
Derivative Finanzinstrumente und Marchzinsen	26	97	3			126
Flüssige Mittel	6 187	500				6 687
Total kurzfristige Finanzanlagen	6 322	2 530	104	179	87	9 222
Langfristige Verbindlichkeiten						
Finanzverbindlichkeiten				- 5 201	- 6 041	- 11 242
<i>Finanzverbindlichkeiten – nicht diskontiert</i>				- 5 212	- 6 087	- 11 299
Total langfristige Finanzverbindlichkeiten				- 5 201	- 6 041	- 11 242
Kurzfristige Verbindlichkeiten						
Finanzverbindlichkeiten	- 2 896	- 2 270	- 1 507			- 6 673
<i>Finanzverbindlichkeiten – nicht diskontiert</i>	- 2 896	- 2 270	- 1 507			- 6 673
Derivative Finanzinstrumente	- 44	- 37	- 22			- 103
Total kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	- 2 940	- 2 307	- 1 529			- 6 776
Nettoschulden	3 382	223	- 1 425	- 5 022	- 5 954	- 8 796

31. Dezember 2012	Sofort oder innerhalb eines Monats fällig Mio. USD	Nach mehr als einem Monat, aber innerhalb von drei Monaten fällig Mio. USD	Nach mehr als drei Monaten, aber innerhalb eines Jahres fällig Mio. USD	Nach mehr als einem Jahr, aber innerhalb von fünf Jahren fällig Mio. USD	Nach fünf Jahren fällig Mio. USD	Total Mio. USD
Umlaufvermögen						
Wertschriften und Festgelder		1 240	26	543	606	2 415
Derivative Finanzinstrumente und Marchzinsen	36	106	10			152
Flüssige Mittel	3 852	1 700				5 552
Total kurzfristige Finanzanlagen	3 888	3 046	36	543	606	8 119
Langfristige Verbindlichkeiten						
Finanzverbindlichkeiten				- 7 829	- 5 952	- 13 781
<i>Finanzverbindlichkeiten – nicht diskontiert</i>				- 7 848	- 6 002	- 13 850
Total langfristige Finanzverbindlichkeiten				- 7 829	- 5 952	- 13 781
Kurzfristige Verbindlichkeiten						
Finanzverbindlichkeiten	- 2 607	- 764	- 2 412			- 5 783
<i>Finanzverbindlichkeiten – nicht diskontiert</i>	- 2 607	- 764	- 2 413			- 5 784
Derivative Finanzinstrumente	- 60	- 54	- 48			- 162
Total kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	- 2 667	- 818	- 2 460			- 5 945
Nettoschulden	1 221	2 228	- 2 424	- 7 286	- 5 346	- 11 607

Die folgende Tabelle zeigt die Aufteilung der Liquidität und der Finanzverbindlichkeiten nach Währungen:

LIQUIDITÄT UND FINANZVERBINDLICHKEITEN NACH WÄHRUNGEN

(per 31. Dezember)

	Liquidität in % 2013	Liquidität in % 2012	Finanz- verbindlich- keiten in % 2013	Finanz- verbindlich- keiten in % 2012
USD	80	72	58	63
EUR	1	5	12	11
CHF	11	15	15	13
JPY			11	10
Andere	8	8	4	3
	100	100	100	100

VERTRAGLICHE VERPFLICHTUNGEN

In der folgenden Tabelle sind die vertraglichen Verpflichtungen des Konzerns und andere geschäftliche Vereinbarungen sowie die erwarteten Auswirkungen dieser Verpflichtungen und Vereinbarungen auf die Liquidität und den Geldfluss des Unternehmens in zukünftigen Berichtsjahren zusammengefasst:

	Fälligkeiten nach Zeitperiode				
	Total Mio. USD	Weniger als 1 Jahr Mio. USD	2-3 Jahre Mio. USD	4-5 Jahre Mio. USD	Über 5 Jahre Mio. USD
Langfristige Finanzverbindlichkeiten ¹	13 832	2 590	5 183	18	6 041
Operative Leasingverträge	2 882	336	384	193	1 969
Vorsorgepläne ohne Fondsabdeckung und Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden	2 067	113	235	257	1 462
Verpflichtungen für Forschung & Entwicklung					
– ohne Bedingungen	350	131	123	64	32
– potenzielle Meilensteinzahlungen	1 881	326	497	523	535
Kaufverpflichtungen					
– Sachanlagen	1 021	751	261	9	
Total der vertraglichen finanziellen Verpflichtungen	22 033	4 247	6 683	1 064	10 039

¹ Einschliesslich des kurzfristigen Teils der langfristigen Finanzverbindlichkeiten von USD 2 590 Millionen.

Novartis beabsichtigt, die Forschungs- und Entwicklungsverpflichtungen sowie die Kaufverpflichtungen aus intern erwirtschafteten Mitteln zu finanzieren.

ANGABEN ZUR AKTIE

KURSENTWICKLUNG DER NOVARTIS AKTIE IM JAHR 2013

- Der Kurs der in der Schweiz notierten Novartis Aktie stieg um 24% auf CHF 71,20.
- Der Kurs der American Depositary Receipts (ADRs) erhöhte sich um 27% auf USD 80,38.

Der Jahresendkurs der Novartis Aktie lag bei CHF 71,20 und stieg damit um 24% gegenüber dem Jahresendkurs 2012 von CHF 57,45. Die ADRs von Novartis legten um 27% auf USD 80,38 zu, nachdem sie am Jahresende 2012 bei USD 63,30 notiert hatten. Im Vergleich dazu stieg der Swiss Market Index (SMI) im Jahr 2013 um 20,2%, während der World Pharmaceutical Index (MSCI) im Jahresverlauf um 28,9% zulegte. Über einen längeren Zeitraum hinweg hat Novartis kontinuierlich eine solide Performance erbracht und dabei vom 1. Januar 1996 bis zum 31. Dezember 2013 eine durchschnittliche jährliche Gesamt-Aktienrendite von 10,2% erzielt. Diese Rendite liegt über derjenigen von vergleichbaren Pharmaunternehmen (Peers), die 9,1% betrug, oder über derjenigen des World Pharmaceutical Index (MSCI), die bei 9,2% lag.

Die Marktkapitalisierung von Novartis auf Basis der Anzahl ausstehender Aktien (abzüglich eigener Aktien) belief sich am 31. Dezember 2013 auf USD 194 Milliarden, gegenüber USD 152 Milliarden am Jahresende 2012.

AKTIENRÜCKKÄUFE

Während des Jahres 2013 wurden rund 34,3 Millionen eigene Aktien geliefert, da im Rahmen von Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen und damit zusammenhängenden Transaktionen Optionen ausgeübt worden waren. Novartis schwächt den Verwässerungseffekt dieser Programme laufend ab und kaufte 2013 über die erste Handelslinie an der SIX Swiss Exchange 33,3 Millionen Novartis Aktien im Wert von USD 2,5 Milliarden zurück. Diese Aktien werden als eigene Aktien gehalten und dienen hauptsächlich der Deckung zukünftiger Mitarbeiterbeteiligungsprogramme. Zusätzlich wurden 4,8 Millionen Aktien im Wert von USD 0,4 Milliarden von Mitarbeitenden zurückgekauft. Am 22. November 2013 gab Novartis bekannt, dass das Unternehmen über die zweite Handelslinie und einen Zeitraum von zwei Jahren Aktien im Wert von bis zu USD 5,0 Milliarden zurückkaufen werde. Dieser Aktienrückkauf erfolgt auf der Grundlage eines Beschlusses der Generalversammlung 2008 über ein Aktienrückkaufprogramm in Höhe von bis zu CHF 10,0 Milliarden, von dem CHF 7,5 Milliarden weiterhin verfügbar sind. 2013 wurden im Rahmen dieses Programms bereits 2,2 Millionen Aktien zurückgekauft.

SEIT 1996 KONTINUIERLICH STEIGENDE DIVIDENDE

Der Verwaltungsrat wird der am 25. Februar 2014 stattfindenden Generalversammlung für 2013 eine Dividendenerhöhung um 7% auf CHF 2,45 pro Aktie (2012: CHF 2,30) vorschlagen. Es ist dies die 17. 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 ungefähr USD 6,8 Milliarden (2012: USD 6,1 Milliarden) belaufen, und die Ausschüttungsquote wird gemessen an dem den Aktionären der Novartis AG zuzurechnenden Reingewinn voraussichtlich 74% (2012: 66%) betragen. Basierend auf dem Jahresendkurs 2013 von CHF 71,20 ergibt sich eine Dividendenrendite von 3,4% (2012: 4,0%). Die Dividenden werden am 4. März 2014 ausbezahlt. Mit Ausnahme von 115,6 Millionen eigenen Aktien sind alle ausgegebenen Aktien dividendenberechtigt.

DIREKTER AKTIENPLAN

Seit 2004 wird Investoren, die in der Schweiz, in Liechtenstein, Frankreich und Grossbritannien ansässig sind, ein direkter Aktienplan angeboten – welcher der erste seiner Art in Europa war. Mit dem Aktienplan bietet Novartis den Anlegern eine einfache und kostengünstige Möglichkeit, Novartis Namenaktien direkt zu erwerben und kostenlos bei SIX SAG AG zu hinterlegen. Anfang 2013 schloss Novartis den Aktienplan für nicht in der Schweiz wohnhafte Personen. Ende 2013 partizipierten insgesamt 7 946 Aktionäre an diesem Aktienplan.

INFORMATIONEN ZUR NOVARTIS AKTIE

Weitere Informationen finden Sie im Internet unter <http://www.novartis.com/investors>.

KURSENTWICKLUNG DER NOVARTIS AKTIE 2013

(basierend auf USD)



ENTWICKLUNG DER NOVARTIS GESAMT-AKTIEPREISE 1996–2013

(basierend auf USD)



Quelle: Datastream. Hinweis: Die Daten werden per 1. Januar 1996 in US-Dollar umgerechnet und auf 100 zurückgesetzt. Währungsschwankungen wirken sich auf die ausgewiesene relative Performance von Novartis gegenüber Indizes und Konkurrenzunternehmen aus.

KENNZAHLEN DER NOVARTIS AKTIE

	2013	2012
Anzahl der ausgegebenen Aktien	2 706 193 000	2 706 193 000
Eigene Aktien ¹	280 108 692	285 572 826
Ausstehende Aktien am 31. Dezember	2 426 084 308	2 420 620 174
Durchschnittliche Anzahl der ausstehenden Aktien	2 440 849 805	2 418 145 330

¹ Ungefähr 149 Millionen eigene Aktien (2012: 175 Millionen) werden in Gesellschaften gehalten, die ihre Verfügbarkeit einschränken.

ANGABEN PRO AKTIE¹

	2013	2012 ²
Unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD)	3,76	3,83
Verwässerter Gewinn pro Aktie (USD)	3,70	3,79
Geldfluss aus operativer Tätigkeit (USD)	5,40	5,87
Eigenkapital der Aktionäre der Novartis AG am Jahresende (USD)	30,64	28,56
Dividende (CHF) ³	2,45	2,30

¹ Mit Ausnahme des Eigenkapitals pro Aktie am Jahresende liegt den Angaben die durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien zugrunde.

² Angepasst, um der Einführung des überarbeiteten IAS 19 *Leistungen an Arbeitnehmer* Rechnung zu tragen (siehe Seiten 264 und 265).

³ 2013: Vorschlag an die Aktionäre zur Genehmigung anlässlich der am 25. Februar 2014 stattfindenden Generalversammlung.

KENNZAHLEN – 31. DEZEMBER

	2013	2012 ¹
Kurs-Gewinn-Verhältnis ²	21,3	16,4
Unternehmenswert/EBITDA	13	10
Dividendenrendite (%) ²	3,4	4,0

¹ Angepasst, um der Einführung des überarbeiteten IAS 19 *Leistungen an Arbeitnehmer* Rechnung zu tragen (siehe Seiten 264 und 265).

² Basierend auf dem Aktienkurs von Novartis am jeweiligen Jahresende.

KENNZAHLEN DER IN DEN USA AUSGEGEBENEN ADRs

	2013	2012
Kurs der ADR am Jahresende (USD)	80,38	63,30
Höchststand ¹	80,39	63,96
Tiefststand ¹	63,70	51,48
Anzahl ausstehender ADRs ²	317 193 803	315 795 416

¹ Basierend auf den Tagesschlusskursen.

² Die Depotstelle, JPMorgan Chase Bank, hält eine Aktie der Novartis AG pro ausgegebenen American Depositary Receipt (ADR).

AKTIENKURS (CHF)

	2013	2012
Kurs am Jahresende	71,20	57,45
Höchststand ¹	73,65	59,00
Tiefststand ¹	58,70	48,80
Marktkapitalisierung am Jahresende (Mrd. USD)²	194,2	152,0
Marktkapitalisierung am Jahresende (Mrd. CHF)²	172,7	139,1

¹ Basierend auf den Tagesschlusskursen.

² Die Marktkapitalisierung wurde auf Basis der Anzahl ausstehender Aktien berechnet (abzüglich eigener Aktien).

BÖRSENHANDEL

Die Aktien von Novartis sind in der Schweiz notiert und werden an der SIX Swiss Exchange gehandelt. Die ADRs werden an der New Yorker Börse gehandelt.

SYMBOLS

	SIX Swiss Exchange (Reuters/Bloomberg)	NYSE (Reuters/Bloomberg)
Aktien	NOVN.VX/NOVN VX	
ADR		NVS

BREIT GESTREUTER AKTIENBESITZ

Die Aktien von Novartis sind breit gestreut. Am 31. Dezember 2013 hatte Novartis rund 155 000 im Aktienregister eingetragene Aktionäre (2012: 161 000), die 73% der ausgegebenen Aktien vertraten. Den Angaben im Aktienregister der Novartis AG zufolge und unter Ausschluss eigener Aktien, die von der Novartis AG und ihren Tochter-

gesellschaften (ohne Stiftungen) gehalten werden, wurden ungefähr 41% (2012: 42%) der namentlich registrierten Aktien in der Schweiz gehalten und 47% (2012: 46%) in den USA. Rund 12% der im Aktienregister eingetragenen Aktien werden von Privatanlegern gehalten, während institutionelle Anleger wie Gesellschaften, Nominees, Treuhänder und die Depotstelle für ADRs 88% der Aktien besitzen.

ZUSAMMENFASSUNG DER VERÄNDERUNGEN DES DEN AKTIONÄREN DER NOVARTIS AG ZUZURECHNENDEN EIGENKAPITALS

	Anzahl ausstehender Aktien (in Millionen)			Begebenes Aktienkapital und den Aktionären der Novartis AG zuzurechnende Reserven		
	2013	2012	Veränderung	2013 Mio. USD	Angepasst 2012 ¹ Mio. USD	Veränderung Mio. USD
Eröffnungsbilanz	2 421	2 407	14	69 137¹	65 893	3 244
Zum Verbleib in der Treasury-Abteilung des Konzerns zurückgekauft	- 33	- 5	- 28	- 2 464	- 240	- 2 224
Zur Annullierung zurückgekauft	- 2		- 2	- 170		- 170
Andere Aktienkäufe	- 5	- 4	- 1	- 356	- 265	- 91
Erhöhung des Eigenkapitals aufgrund der Ausübung von Optionen und von Transaktionen mit Mitarbeitenden	34	12	22	1 691	416	1 275
Aktienbasierte Vergütung	11	11		1 077	856	221
Dividenden				- 6 100	- 6 030	- 70
Den Aktionären der Novartis AG zuzurechnender Reingewinn des Jahres				9 175	9 270	- 95
Den Aktionären der Novartis AG zuzurechnendes übriges Gesamtergebnis				2 363	- 763	3 126
Auswirkung Änderungen im Anteilsbesitz konsolidierter Gesellschaften				- 10		- 10
Schlussbilanz	2 426	2 421	5	74 343	69 137	5 206

¹2012 und das konsolidierte Eigenkapital per 1. Januar 2013 wurden angepasst, um der Einführung des überarbeiteten IAS 19 *Leistungen an Arbeitnehmer* Rechnung zu tragen (siehe Seiten 264 und 265).

Im Jahr 2013 stieg die Anzahl ausstehender Aktien um netto 5 Millionen (2012: 14 Millionen Aktien, netto). Über die erste Handelslinie der SIX Swiss Exchange wurden 33 Millionen Aktien im Wert von USD 2,5 Milliarden zurückgekauft – mit der Absicht, diese Aktien in der Treasury-Abteilung des Konzerns zu halten (2012: Rückkauf von 5 Millionen Aktien im Wert von USD 240 Millionen).

Über die zweite Handelslinie der SIX Swiss Exchange wurden 2 Millionen Aktien im Wert von USD 170 Millionen zurückgekauft (2012: null). Diese Aktien sind Teil des am 22. November 2013 angekündigten Aktienrückkaufprogramms und werden nach dessen Ende

annulliert. Mitarbeitende kauften 5 Millionen Aktien im Wert von USD 356 Millionen (2012: 4 Millionen Aktien für USD 265 Millionen). Damit wurden 2013 insgesamt 40 Millionen Aktien für USD 3,0 Milliarden gekauft (2012: 9 Millionen Aktien für USD 505 Millionen).

34 Millionen eigene Aktien im Wert von USD 1,7 Milliarden wurden geliefert, da im Rahmen von Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen und damit zusammenhängenden Transaktionen Optionen ausgeübt worden waren (2012: 12 Millionen Aktien für USD 416 Millionen). Zusätzlich wurden im Rahmen der aktienbasierten Vergütung 11 Millionen Aktien (2012: 11 Millionen Aktien) an Mitarbeitende übertragen.

WESENTLICHE BEWERTUNGS- UND BILANZIERUNGS-METHODEN SOWIE SCHÄTZUNGEN UND ANNAHMEN

Die wesentlichen Bewertungs- und Bilanzierungsmethoden von Novartis werden in Erläuterung 1 des Anhangs zur Konzernrechnung dargelegt. Diese wird im Einklang mit den vom International Accounting Standards Board (IASB) publizierten International Financial Reporting Standards (IFRS) erstellt.

Die den Geschäftsaktivitäten von Novartis inhärenten Unsicherheiten erfordern gewisse Schätzungen und Annahmen, denen schwierige, subjektive und komplexe Beurteilungen zugrunde liegen. Deshalb können die tatsächlichen Ergebnisse von den Schätzungen und Annahmen abweichen und einen wesentlichen Einfluss auf die Konzernrechnung haben. Mit den potenziell grössten Auswirkungen auf die Konzernrechnung verbunden sind die Schätzungen und Annahmen, die für die Anwendung der nachfolgend erläuterten Rechnungslegungsgrundsätze erforderlich sind.

ERLÖSMINDERUNGEN

Wie in der Pharmabranche generell üblich, werden auch von Novartis verschiedene Preisnachlässe gewährt. In erster Linie handelt es sich dabei um Skonti und Rabatte für Einzelhandelskunden, staatliche Einrichtungen, Grosshändler, Krankenkassen und Managed-Health-Care-Organisationen. Die Erlösminderungen basieren auf einer Schätzung der aufgrund der Bruttoumsätze in der Berichtsperiode eingegangenen Verpflichtungen für Preisnachlässe und unterliegen einem gewissen Ermessensspielraum. Zur Berechnung des Nettoumsatzes werden die Bruttoumsätze um die Preisnachlässe verringert.

Im Folgenden wird das Wesen einiger Reduktionen beschrieben und auf die Vorgehensweise bei ihrer Schätzung eingegangen. Der Nettoumsatz entspricht der bestmöglichen Schätzung des Betrags, dessen Einbringung nach Berücksichtigung der Erlösminderungen letztlich erwartet wird. Die komplexesten Vereinbarungen über Erlösminderungen existieren auf dem US-amerikanischen Markt.

RABATTE AUS GESUNDHEITSPLÄNEN UND -PROGRAMMEN IN DEN USA

Das „US Medicaid Drug Rebate Program“ ist ein von den einzelnen Gliedstaaten verwaltetes Programm zur Unterstützung bedürftiger Personen und Familien. Finanziert wird das Programm durch Mittel der Gliedstaaten sowie durch Bundesgelder. Zur Ermittlung der im Rahmen dieses Programms zu bezahlenden Medicaid-Rabatte müssen die entsprechenden Richtlinien interpretiert werden, wobei diese Interpretation infrage gestellt oder von den staatlichen Behörden verändert werden kann. Rückstellungen für die geschätzten Medicaid-Rabatte werden anhand einer Kombination aus Erfahrungswerten, Produkt- und Bevölkerungswachstum, Preiserhöhungen sowie der Zusammensetzung der Verträge und spezifischen Bedingungen in den Vereinbarungen mit den einzelnen Gliedstaaten berechnet. Diese Rückstellungen werden auf Basis klar definierter Prozesse und von Erfahrungen aus früheren Dateneinreichungen bei einzelnen Gliedstaaten angepasst.

Das „US Federal Medicare Program“, das medizinische Versorgungsleistungen für Personen ab 65 Jahren übernimmt, sieht unter Part D des Programms Leistungen für verschreibungspflichtige Medikamente vor. Diese Leistungen werden über private Pläne für verschreibungspflichtige Medikamente gewährt. Die Rückstellungen für die geschätzten „Medicare Part D“-Rabatte werden anhand der individuellen Planmodalitäten, der Umsätze, des Bevölkerungswachstums, der Preiserhöhungen sowie der Zusammensetzung bestehender Vereinbarungen berechnet und periodisch angepasst.

Im Bestreben, den Umsatz mit ihren Produkten zu steigern, bietet Novartis wichtigen Managed-Health-Care-Kunden Rabatte an. Gemäss diesen Rabattprogrammen erhalten die Kostenträger einen Rabatt, sobald sie belegt haben, dass sie alle in ihren vertraglichen Vereinbarungen festgehaltenen Bedingungen erfüllt haben. Die Rabatte werden anhand der spezifischen Bedingungen der jeweiligen Vereinbarungen sowie anhand von Erfahrungswerten und der prognostizierten Wachstumsraten der Produkte geschätzt. Novartis passt die Rückstellungen für diese Kundenrabatte regelmässig an, um jeweils die aktuellsten Erfahrungswerte zu berücksichtigen.

Oft besteht ein zeitlicher Abstand von mehreren Monaten zwischen dem Zeitpunkt, zu dem Novartis die Erlösminderungen erfasst, und der endgültigen Bilanzierung der Erlösminderungen.

RABATTE AUS GESUNDHEITSPLÄNEN UND -PROGRAMMEN AUSSERHALB DER USA

In einigen Ländern ausserhalb der USA gewährt Novartis staatlichen und anderen Einrichtungen Preisnachlässe, die vielfach auf gesetzlichen oder behördlichen Bestimmungen basieren.

In verschiedenen Ländern – insbesondere in Europa und Australien – trifft Novartis mit bestimmten Gesundheitsversorgern innovative Vereinbarungen über ergebnisorientierte Vergütungen („Pay-for-Performance-Vereinbarungen“). Im Rahmen dieser Übereinkommen ist Novartis unter gewissen Umständen verpflichtet, Kostenerstattungen an Gesundheitsversorger zu leisten oder diesen kostenlos zusätzliche Medikamente bereitzustellen, falls die erwarteten Behandlungsergebnisse die vereinbarten Ziele nicht erfüllen. Potenzielle Kostenerstattungen und die kostenlose Bereitstellung zusätzlicher Medikamente werden geschätzt und zum Zeitpunkt der Erfassung des Umsatzes als Reduktion desselben erfasst. Die Schätzungen basieren auf Erfahrungswerten und klinischen Daten. Wenn auf Basis historischer und klinischer Daten keine zuverlässige Schätzung möglich ist, werden die Umsätze abgegrenzt, bis entsprechende Erfahrungswerte vorliegen.

Oft besteht ein zeitlicher Abstand von mehreren Monaten zwischen dem Zeitpunkt, zu dem Novartis die Erlösminderungen erfasst, und der endgültigen Bilanzierung der Erlösminderungen.

RABATTE, RETOUREN UND ANDERE ABZÜGE AUS NICHT-GESUNDHEITSPLÄNEN UND -PROGRAMMEN

Rückvergütungen (chargebacks) sind vertraglich vereinbarte Preisnachlässe auf den Grosshandelspreis, die einige Novartis Konzerngesellschaften verschiedenen indirekten Kunden einräumen. Rückvergütungen entsprechen der Differenz zwischen dem fakturierten Grosshandelspreis und dem mit dem indirekten Kunden vertraglich vereinbarten Preis. Die Bilanzierung erfolgt, indem der Erlös aus dem Verkaufsgeschäft um den geschätzten Betrag der Rückvergütung reduziert wird. Die Rückvergütungen werden in der Regel ein bis drei Monate nach Eintreten der Verbindlichkeit abgerechnet. Zur Berechnung der Rückstellungen für die Rückvergütungen werden unter anderem Erfahrungswerte, Produktwachstumsraten, Zahlungen, der Lagerbestand im Vertriebskanal, die einzelnen Vertragsbestimmungen sowie die geschätzten Verzögerungen bei der Bearbeitung der Ansprüche herangezogen.

Einkaufsorganisationen und anderen direkten und indirekten Kunden bietet Novartis Rabatte an, um den Marktanteil ihrer Produkte zu festigen und auszubauen. Da die Rabatte vertraglich festgelegt sind, werden sie anhand der spezifischen Bedingungen der einzelnen Vereinbarungen sowie anhand von Erfahrungswerten und der prognostizierten Wachstumsraten der Produkte geschätzt.

Für Produkte, bei denen Kundenretouren akzeptiert werden, bildet Novartis entsprechende Rückstellungen. Diese basieren neben Vergangenheitswerten und den Novartis Richtlinien für Retouren auf Faktoren wie effektiven Produktrückrufen, erwarteten Veränderungen des Marktumfelds, der Haltbarkeit der Produkte sowie der erwarteten Einführung von Generika. Im Jahr 2013 beliefen sich die Kundenretouren auf rund 1% des Bruttoumsatzes. Wenn keine Novartis spezifischen Erfahrungswerte für Kundenretouren vorliegen, werden die Produktumsätze nur auf Verbrauchsbasis oder nach Erlöschen des Rückgaberechts erfasst.

Novartis schliesst mit wichtigen Grosshändlern Vertriebsvereinbarungen ab. Aufgrund dieser Vereinbarungen haben diese Grosshändler finanziell keine Anreize, höhere als die zur Befriedigung der Kundennachfrage erforderlichen Produktmengen einzukaufen. Soweit dies möglich ist, reguliert Novartis den Lieferrhythmus für ihre Produkte, um die Lagerbestände der Grosshändler auf die Verbrauchernachfrage abzustimmen.

Novartis gewährt Kunden Skonti, um einen Anreiz zur umgehenden Bezahlung ihrer Rechnungen zu schaffen. Sie werden zum Zeitpunkt der Rechnungsstellung abgegrenzt und als Erlösminderungen erfasst.

Den Kunden werden in der Regel Preissenkungen auf den aktuellen Lagerbestand gewährt, wenn der Preis des entsprechenden Produkts sinkt. Rückstellungen für Preissenkungen auf Lagerbeständen betreffen vor allem die Division Sandoz. Sie basieren auf dem Lagerbestand der entsprechenden Produkte und werden zum Zeitpunkt der Preissenkung bestimmt oder beim Verkauf der Produkte, wenn die Auswirkung der Preissenkung aufgrund der geschätzten Lagerbestände vernünftigerweise geschätzt werden kann.

Darüber hinaus werden in gewissen Märkten auch andere Verkaufsrabatte, beispielsweise in Form von Kundencoupons und Rabattkarten, angeboten. Diese Rabatte werden nach erfolgreichem Verkauf oder zum Zeitpunkt der Couponausgabe erfasst, und zwar auf Basis von Erfahrungswerten sowie der jeweiligen Vertragsbestimmungen. Wenn im Rahmen eines Verkaufsgeschäfts ein Rabatt für ein in Zukunft wahrscheinliches Verkaufsgeschäft gewährt wird, wird ein angemessener Teil des Erlöses abgegrenzt, um die geschätzte Verbindlichkeit zu decken.

Novartis passt die Rückstellungen für Erlösminderungen regelmässig an, um jeweils die aktuellsten Erfahrungswerte zu berücksichtigen. Um zu ermitteln, ob die Höhe der Rückstellungen angemessen ist, stützt sich Novartis sowohl auf interne als auch auf externe Schätzungen des Lagerbestands im jeweiligen Vertriebskanal, auf die erhaltenen Rückforderungen sowie auf den Zeitabstand bis zur Abrechnung des Rabatts. Die Ermittlung des Lagerbestands im Einzelhandel und des Warenbestands auf dem Transportweg erfolgt ebenfalls durch eine Schätzung des Managements. Zu den externen Datenquellen zählen Berichte von Grosshändlern sowie von Dritten erworbene Marktdaten.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Entwicklung der weltweiten Rückstellungen für Erlösminderungen:

RÜCKSTELLUNGEN FÜR ERLÖSMINDERUNGEN

	Rückstellungen für Erlösminderungen per 1. Januar Mio. USD	Effekt aus Währungs-umrechnungs-differenzen und Unterneh-menszusam-menschlüssen Mio. USD	Zahlungen/Inanspruch-nahmen Mio. USD	Erfolgswirksam erfasste Aufwendungen		Mit den Forde-rungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto, ver-rechnete Ver-änderungen der Rück-stellungen Mio. USD	Rück-stellungen für Erlös-minderungen per 31. Dezember Mio. USD
				Anpassungen für Vorjahre Mio. USD	Aktuelles Jahr Mio. USD		
2013							
Rabatte aus Gesundheitsplänen und -programmen in den USA	1 442		- 3 000	- 74	3 014		1 382
Rabatte aus Gesundheitsplänen und -programmen ausserhalb der USA	966	11	- 1 674	- 45	1 961	- 63	1 156
Rabatte, Retouren und andere Abzüge aus Nicht-Gesundheitsplänen und -programmen	1 664	- 10	- 8 088	- 80	8 319	- 161	1 644
Total 2013	4 072	1	- 12 762	- 199	13 294	- 224	4 182
2012							
Rabatte aus Gesundheitsplänen und -programmen in den USA	1 440	17	- 3 191	- 46	3 222		1 442
Rabatte aus Gesundheitsplänen und -programmen ausserhalb der USA	766	15	- 1 423	94	1 514		966
Rabatte, Retouren und andere Abzüge aus Nicht-Gesundheitsplänen und -programmen	1 536	176	- 7 324	- 143	7 509	- 90	1 664
Total 2012	3 742	208	- 11 938	- 95	12 245	- 90	4 072

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Überleitung von Brutto- zu Nettoumsatz für die Division Pharmaceuticals:

ÜBERLEITUNG VON BRUTTO- ZU NETTOUMSATZ

	Erfolgswirksam erfasste Aufwendungen		Total Mio. USD	In % des Bruttoumsatzes
	Erfassung in Rück-stellungen für Erlös-minderungen Mio. USD	Direkte Belastung (ohne Erfassung in Rückstellungen für Erlösminderungen) Mio. USD		
2013				
Bruttoumsatz Pharmaceuticals vor Abzügen			40 188	100,0
Rabatte aus Gesundheitsplänen und -programmen in den USA	- 2 125		- 2 125	- 5,3
Rabatte aus Gesundheitsplänen und -programmen ausserhalb der USA	- 1 368	- 802	- 2 170	- 5,4
Rabatte, Retouren und andere Abzüge aus Nicht-Gesundheitsplänen und -programmen	- 1 731	- 1 948	- 3 679	- 9,2
Total Anpassungen von Brutto- zu Nettoumsatz Pharmaceuticals	- 5 224	- 2 750	- 7 974	- 19,8
Nettoumsatz 2013 Pharmaceuticals			32 214	80,2
2012				
Bruttoumsatz Pharmaceuticals vor Abzügen			39 912	100,0
Rabatte aus Gesundheitsplänen und -programmen in den USA	- 2 358		- 2 358	- 5,9
Rabatte aus Gesundheitsplänen und -programmen ausserhalb der USA	- 1 096	- 842	- 1 938	- 4,8
Rabatte, Retouren und andere Abzüge aus Nicht-Gesundheitsplänen und -programmen	- 1 579	- 1 884	- 3 463	- 8,7
Total Anpassungen von Brutto- zu Nettoumsatz Pharmaceuticals	- 5 033	- 2 726	- 7 759	- 19,4
Nettoumsatz 2012 Pharmaceuticals			32 153	80,6

WERTMINDERUNGEN AUF GOODWILL, IMMATERIELLEN VERMÖGENSWERTEN UND SACHANLAGEN

Die Werthaltigkeit von immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen wird immer dann überprüft, wenn Anzeichen vermuten lassen, dass die Buchwerte der entsprechenden Vermögenswerte nicht mehr erzielbar sind. Goodwill, der Markenname Alcon und andere derzeit nicht abbeschriebene immaterielle Vermögenswerte werden mindestens einmal jährlich auf eine Wertminderung hin überprüft.

Ein Vermögenswert wird grundsätzlich als im Wert gemindert erachtet, wenn sein Buchwert den geschätzten erzielbaren Betrag übersteigt, der definiert ist als der höhere Wert aus beizulegendem Zeitwert abzüglich Veräusserungskosten und Nutzungswert. In der Regel verwendet Novartis für Werthaltigkeitstests den beizulegenden Zeitwert abzüglich Veräusserungskosten. In den meisten Fällen stehen keine direkt beobachtbaren Marktdaten zur Verfügung, um den beizulegenden Zeitwert abzüglich Veräusserungskosten zu ermitteln. Er wird daher indirekt mittels Barwertverfahren geschätzt, denen die Geldflüsse und Diskontierungssätze nach Steuern zugrunde gelegt werden. In den vereinzelt Fällen, in denen der Nutzungswert verwendet wird, werden dem Barwertverfahren die Geldflüsse und Diskontierungssätze vor Steuern zugrunde gelegt.

Der beizulegende Zeitwert widerspiegelt Einschätzungen bezüglich der Annahmen, die ein Marktteilnehmer bei der Ermittlung des Werts eines Vermögenswerts zugrunde legen dürfte. Zu diesem Zweck berücksichtigt das Management die ökonomischen Rahmenbedingungen, die während der Restnutzungsdauer des Vermögenswerts wahrscheinlich vorherrschen werden. Die zur Berechnung der Nettobarwerte verwendeten Schätzungen sind äusserst sensitiv und hängen von Annahmen ab, die spezifisch für die Aktivitäten von Novartis sind. Diese Annahmen betreffen unter anderem die folgenden Faktoren:

- Höhe und Zeitpunkt der erwarteten künftigen Geldflüsse;
- künftige Steuersätze;
- Verhalten der Wettbewerber (Markteinführung von Konkurrenzprodukten, Marketingaktivitäten usw.); und
- angemessener Diskontierungssatz.

Aufgrund der oben genannten Faktoren können die tatsächlichen Geldflüsse und Beträge stark von den erwarteten künftigen Geldflüssen und den entsprechenden diskontierten Werten abweichen.

Der erzielbare Betrag einer geldflussgenerierenden Einheit und der entsprechende Goodwill basieren normalerweise auf dem beizulegenden Zeitwert abzüglich Veräusserungskosten. Dessen Ermittlung erfolgt auf Basis diskontierter künftiger Geldflüsse, die auf den

in der nachstehenden Tabelle dargestellten wesentlichen Annahmen basieren:

	Pharmaceuticals %	Alcon %	Sandoz %	Vaccines and Diagnostics %	Consumer Health %
Prognostiziertes Umsatzwachstum nach dem Planungszeitraum	1,5	3	0 bis 2	0,5	0
Diskontierungssatz (nach Steuern)	6	6	6	6	6

Im Jahr 2013 wurden Wertminderungen auf immateriellen Vermögenswerten in Höhe von USD 116 Millionen erfasst. Davon betrafen USD 57 Millionen die Division Alcon und insgesamt USD 59 Millionen die anderen Divisionen.

Im Jahr 2012 wurden Wertminderungen auf immateriellen Vermögenswerten in Höhe von USD 286 Millionen vorgenommen. Diese beinhalteten Wertminderungen in Höhe von USD 211 Millionen in der Division Pharmaceuticals. In den anderen Divisionen beliefen sich die Wertminderungen auf insgesamt USD 75 Millionen.

In der Berichtsperiode wurden im Vorjahr vorgenommene Wertminderungen in Höhe von USD 2 Millionen (2012: USD 3 Millionen) aufgelöst.

Vor allem aufgrund von Akquisitionen haben Goodwill und andere immaterielle Vermögenswerte in der Konzernbilanz in den letzten Jahren signifikant zugenommen. Auch wenn derzeit keine nennenswerten weiteren Wertminderungen erwartet werden, können Werthaltigkeitstests in Zukunft zu erheblichen zusätzlichen Wertminderungen führen. Detailliertere Informationen dazu sind der Erläuterung 11 des Anhangs zur Konzernrechnung zu entnehmen.

Die Wertminderungen auf Sachanlagen beliefen sich im Jahr 2013 auf netto USD 80 Millionen (2012: USD 39 Millionen).

FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden zunächst zu den fakturierten Beträgen, einschliesslich darauf entfallender Umsatzsteuern und abzüglich der Anpassungen für geschätzte Erlösminderungen wie z.B. Rabatte, Rückvergütungen und Skonti, erfasst.

Die Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden ermittelt, sobald ein Verlust wahrscheinlich scheint. Sie entsprechen der Differenz zwischen dem Buchwert der Forderungen und dem geschätzten erzielbaren Nettobetrag. Indikatoren für das Bestehen zweifelhafter Forderungen liegen vor, wenn ein Kunde erhebliche finanzielle Schwierigkeiten hat und es beispielsweise wahrscheinlich ist, dass er in Konkurs geht, finanziell umstrukturiert werden muss oder dass Zahlungsausfälle bzw. Zahlungsverzug eintreten. Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen beinhalten Umsätze mit dem Gross- und Einzelhandel, mit privaten Gesundheitsversorgern, staatlichen Institutionen, Managed-Health-Care-Versorgern, Verwalten von Programmen für

rezeptpflichtige Medikamente („Pharmacy Benefit Managers“) und staatlich unterstützten Gesundheitsversorgern. Novartis beobachtet die Situation der Staatsschulden und die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in Griechenland, Italien, Portugal, Spanien und anderen Ländern weiter und bewertet die entsprechenden Forderungen aus Lieferungen und Leistungen im Hinblick auf ihr Ausfallrisiko. Praktisch alle überfälligen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gegenüber solchen Ländern sind direkt von Kommunalverwaltungen oder staatlich finanzierten Rechtsträgern geschuldet. Verschlechterte Kredit- und Wirtschaftsbedingungen sowie andere Faktoren in diesen Ländern hatten eine Erhöhung der durchschnittlichen Zeitperiode, in der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen ausstehend sind, zur Folge, was auch in der Zukunft der Fall sein könnte. Dies kann dazu führen, dass Novartis die Einbringbarkeit dieser Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Zukunft neu bewerten muss.

PENSIONS- UND ANDERE VORSORGEPLÄNE

Novartis unterhält im Rahmen verschiedener Programme Pensions- und andere Vorsorgepläne, die einen Grossteil ihrer derzeitigen und ehemaligen Mitarbeitenden abdecken. Zur Berechnung des Aufwands und Barwerts der Verpflichtungen im Zusammenhang mit leistungsorientierten Vorsorgeplänen muss das Management weitreichende Schätzungen und Annahmen über zukünftige Entwicklungen treffen. Diese Annahmen betreffen unter anderem die Zinssätze zur Berechnung der künftigen leistungsorientierten Vorsorgeverpflichtungen und des Nettovorsorgeaufwands sowie die Höhe künftiger Leistungsanpassungen der Renten. Zusätzlich stellen die Aktuarien dem Management zur versicherungsmathematischen Berechnung der Vorsorgeverpflichtungen historische statistische Informationen wie Austrittswahrscheinlichkeiten und Sterbetafeln zur Verfügung.

Unter anderem aufgrund von Veränderungen der Marktbedingungen und der Wirtschaftslage sowie von schwankenden Austrittsraten und einer längeren oder kürzeren Lebensdauer der Versicherten können die Schätzungen und Annahmen des Managements erheblich von den tatsächlichen Ergebnissen abweichen. So hätte beispielsweise im Jahr 2013 eine Reduzierung des Zinssatzes um einen Viertelprozentpunkt den Barwert der Verpflichtung aus leistungsorientierten Pensionsplänen in der Schweiz, den USA, Grossbritannien, Deutschland und Japan – auf die 95% der gesamten Verpflichtung aus leistungsorientierten Pensionsplänen des Konzerns entfallen – per Ende Jahr um ungefähr USD 0,8 Milliarden erhöht. Wäre der Zinssatz des Jahres 2013 einen Viertelprozentpunkt niedriger als angenommen gewesen, so wäre der Vorsorgeaufwand für Pensionspläne in diesen Ländern, die rund 92% des gesamten Vorsorgeaufwands für Pensionspläne des Konzerns ausmachen, um etwa USD 34 Millionen höher ausgefallen. Diese Differenzen könnten sich wesentlich auf die Höhe des Eigenkapitals des Konzerns auswirken. Nähere Einzelheiten zu den Verpflichtungen aus Pensions- und anderen Vorsorgeplänen sowie zu den zugrunde liegenden versicherungsmathematischen Annahmen sind der Erläuterung 25 des Anhangs zur Konzernrechnung zu entnehmen.

EVENTUALVERBINDLICHKEITEN

Eine Reihe von Novartis Konzerngesellschaften ist im Rahmen ihrer normalen Geschäftstätigkeit in staatliche Untersuchungen und Rechtsstreitigkeiten involviert, die unter anderem Urheberrecht, Verkaufs- und Marketingpraktiken, Produkthaftung, Werbetätigkeit, Arbeitsrecht und missbräuchliche Kündigungen sowie Verpflichtungen in Sachen Umwelt betreffen. Detailliertere Informationen dazu sind der Erläuterung 20 des Anhangs zur Konzernrechnung zu entnehmen.

Novartis bildet Rückstellungen, sobald es als wahrscheinlich gilt, dass eine Verpflichtung eingetreten ist und der Betrag mit angemessener Genauigkeit geschätzt werden kann. Diese Rückstellungen werden angepasst, wenn sich die Beurteilung verändert oder zusätzliche Informationen vorliegen. Rückstellungen für Produkthaftung werden zum Grossteil versicherungsmathematisch auf Basis von Erfahrungswerten, der Anzahl und Höhe der bekannten Schadensfälle sowie von Schätzungen eingetretener, aber noch nicht bekannter Schadensfälle ermittelt. Einzelne signifikante Fälle werden berücksichtigt, sobald ihr Eintritt wahrscheinlich und eine verlässliche Schätzung möglich ist. Rückstellungen für die erwarteten Kosten der Verteidigung in Rechtsverfahren werden vorgenommen, sobald ihre Höhe verlässlich geschätzt werden kann.

Die den Rechtsfällen inhärenten Ungewissheiten, der Ressourcenbedarf für die Verteidigung gegen staatliche Massnahmen, die potenziellen Auswirkungen auf die Reputation des Unternehmens und der mögliche Ausschluss aus staatlichen Kostenrückerstattungsprogrammen in den USA und anderen Staaten haben Novartis und andere Pharmaunternehmen dazu bewogen, Vergleichsvereinbarungen mit Regierungsstellen zu schliessen. Diese Vereinbarungen beinhalteten in der Vergangenheit – und beinhalten unter Umständen auch in Zukunft – grosse Barzahlungen, darunter potenzielle Rückzahlungen angeblich nicht sachgerecht erhaltener Beträge sowie Strafzahlungen in bis zu dreifacher Schadenshöhe. Ausserdem müssen Unternehmen in Betrugsfällen im staatlichen Gesundheitsbereich im Rahmen von Vergleichen oft Integritätsvereinbarungen abschliessen. Diese zielen darauf ab, das Verhalten von Unternehmen für einen bestimmten Zeitraum zu regeln. Die Konzerngesellschaft Novartis Pharmaceuticals Corporation ist an einer solchen Vereinbarung beteiligt, die 2015 ausläuft. Angelegenheiten, die Gegenstand staatlicher Ermittlungen und Vergleiche sind, können zudem auch Gegenstand zivilrechtlicher Klagen werden.

Rückstellungen für Umweltsanierungen werden gebildet, wenn eine Sanierung wahrscheinlich wird und eine verlässliche Schätzung der Kosten möglich ist. Sanierungskosten werden in der Konzernbilanz unter den langfristigen Verbindlichkeiten ausgewiesen und als Barwert der voraussichtlich anfallenden Kosten geschätzt.

In den Rückstellungen für Verpflichtungen sind normalerweise keine Kostenerstattungen oder Regressionsansprüche enthalten, da Novartis solche Kostenerstattungen von Versicherungen erst zu dem Zeitpunkt als Vermögenswert erfasst, zu dem eine verlässliche Schätzung des Betrags möglich und dessen Einbringung nahezu sicher ist.

FORSCHUNG & ENTWICKLUNG

Interne Forschungs- und Entwicklungskosten werden in der Periode, in der sie anfallen, vollumfänglich der konsolidierten Erfolgsrechnung belastet. Der Konzern aktiviert interne Entwicklungskosten wegen regulatorischer und anderer der Entwicklung von neuen Produkten inhärenter Risiken so lange nicht als immaterielle Vermögenswerte, bis eine Aufsichtsbehörde in einem wichtigen Markt wie den USA, der EU, der Schweiz oder Japan die Marktzulassung erteilt.

BEITRÄGE DER INDUSTRIE AN DIE GESUNDHEITSKOSTEN

In zahlreichen Ländern werden die Konzerngesellschaften zusätzlich zu den oben im Absatz zu den Erlösminderungen aufgeführten Programmen dazu aufgefordert, Beiträge an die Gesundheitskosten zu leisten. Die entsprechenden Beträge hängen unter anderem vom Verkaufsvolumen im Vergleich zu bestimmten Zielgrössen oder zu den Konkurrenten oder vom Marktanteil der Gruppe ab. Die Schätzung dieser Beiträge erfordert erhebliche Annahmen des Managements. Der bedeutendste Beitrag ist der 2011 eingeführte Beitrag der Pharmaindustrie im Zusammenhang mit der Gesundheitsreform in den USA (sogenannte „Healthcare Reform Fee“). Es handelt sich um einen jährlichen Beitrag, dessen Höhe aufgrund der Vorjahresumsätze im Rahmen der verschiedenen staatlichen Gesundheitsprogramme ermittelt wird. Im Jahr 2013 wurde in den USA auch eine Umsatzsteuer auf medizinische Geräte eingeführt, die auf die Verkäufe von Alcon Produkten erhoben wird, die unter der entsprechenden Verordnung als chirurgische Ausrüstungen angesehen werden. Die Gebühren für pharmazeutische Unternehmen und die Umsatzsteuer auf medizinische Geräte werden in den Übrigen Aufwendungen erfasst, da sie als ausserordentliche, indirekte Steuer betrachtet werden. Eine Erfassung in den Vorräten und den Herstellungskosten der verkauften Produkte erfolgt, wenn die Steuer auf konzerninterne Umsätze erhoben wird. Der jährliche Aufwand für die beiden US-Steuern beträgt rund USD 200 Millionen.

STEUERN

Die Erstellung und Einreichung von Steuererklärungen stützt sich auf eine Auslegung der Steuergesetze und -verordnungen sowie auf geschätzte Beträge, die auf derartigen Beurteilungen und Auslegungen beruhen. Die Steuererklärungen von Novartis werden durch die zuständigen Steuerbehörden überprüft. Im Rahmen der daraus resultierenden Steuerveranlagung können die zuständigen Steuerbehörden zusätzliche Steuer-, Zins- oder Strafzahlungen fordern. Die von Novartis geschätzten Steuerpositionen unterliegen inhärenten Unsicherheiten. Novartis ist der Ansicht, dass die Höhe der laufenden und latenten Steueransprüche bzw. -schulden, einschliesslich eventueller Beträge im Zusammenhang mit unsicheren Steuerpositionen, anhand der derzeit bekannten Tatsachen und Umstände angemessen geschätzt wurde.

NEUE BEWERTUNGS- UND BILANZIERUNGSMETHODEN

Siehe Erläuterung 1 des Anhangs zur Konzernrechnung.

AUSWIRKUNGEN VON WECHSELKURSSCHWANKUNGEN

Die Geschäfte von Novartis werden ausser in der Berichtswährung von Novartis, dem US-Dollar, noch in vielen anderen Währungen abgewickelt.

Die folgende Tabelle zeigt für die Jahre 2013 und 2012 den Nettoumsatz und den operativen Aufwand in den für den Konzern wichtigsten Währungen:

Währung		2013 %	2012 %
US-Dollar (USD)	Nettoumsatz	36	36
	Operativer Aufwand	40	39
Euro (EUR)	Nettoumsatz	26	25
	Operativer Aufwand	25	25
Schweizer Franken (CHF)	Nettoumsatz	2	2
	Operativer Aufwand	12	13
Japanischer Yen (JPY)	Nettoumsatz	8	9
	Operativer Aufwand	4	5
Andere Währungen	Nettoumsatz	28	28
	Operativer Aufwand	19	18

Da die Novartis Konzernrechnung in US-Dollar erstellt wird, können sich Wechselkursschwankungen zwischen dem US-Dollar und den anderen Währungen wesentlich auf das operative Ergebnis sowie die in US-Dollar ausgewiesenen Vermögenswerte, Verbindlichkeiten und Geldflüsse auswirken. Dies wiederum kann erheblichen Einfluss (sowohl positiv als auch negativ) auf den ausgewiesenen Gewinn sowie die Vergleichbarkeit der Periodenergebnisse haben.

In der Konzernbilanz werden nicht auf US-Dollar lautende Vermögenswerte und Verbindlichkeiten zum Wechselkurs am jeweiligen Bilanzstichtag in US-Dollar umgerechnet. In der konsolidierten Erfolgs- und Geldflussrechnung des Konzerns werden die in lokalen Währungen getätigten Umsätze und Aufwendungen sowie die in lokalen Währungen ausgewiesenen Geldflüsse zu den Durchschnittskursen der jeweiligen Berichtsperiode in US-Dollar umgerechnet. Dementsprechend beeinflussen Wechselkursveränderungen den Wert dieser Positionen in der Konzernrechnung, auch wenn die entsprechenden Beträge oder Werte in der jeweiligen lokalen Währung unverändert sind.

Novartis bemüht sich um eine Minimierung des Währungsrisikos und geht zu diesem Zweck Sicherungsgeschäfte (Hedging) ein, sofern das Management dies als geeignet erachtet. Dabei werden aus der globalen Geschäftstätigkeit von Novartis resultierende natürliche Absicherungen vorab in Betracht gezogen. Um den Wert von Vermögenswerten, eingegangenen Verpflichtungen und erwarteten künftigen Transaktionen zu wahren, wurden im Jahr 2013 verschiedene Verträge abgeschlossen, deren Wert sich entsprechend den Wechselkursschwankungen verändert. Ferner setzt Novartis auch Termin-geschäfte und Devisenoptionen ein, um in Fremdwährung erwartete Nettoumsätze abzusichern. Nähere Einzelheiten zu den Auswirkungen dieser Geschäfte auf die Konzernrechnung und zur Steuerung

des Währungsrisikos können den Erläuterungen 1, 5, 16 und 29 des Anhangs zur Konzernrechnung entnommen werden.

Es besteht auch ein Risiko, dass bestimmte Länder ihre Währung abwerten. Geschieht dies, könnte das einen Einfluss auf die effektiven Preise haben, die Novartis für ihre Produkte in Rechnung stellt. Darüber hinaus entstünde ein negativer Effekt auf die konsolidierte Erfolgsrechnung und Bilanz. Der Konzern ist in Bezug auf seine interne Finanzierung und seine gesamten Investitionen in gewissen Konzerngesellschaften, die in Ländern mit Devisenkontrollen tätig sind, einem potenziell negativen Abwertungsrisiko ausgesetzt. Das wichtigste Land in dieser Hinsicht ist Venezuela. Dort verfügt der Konzern über flüssige Mittel in Höhe von rund USD 220 Millionen, die nur langsam zur Überweisung ins Ausland freigegeben werden. Im Zusammenhang mit den Konzerngesellschaften in Venezuela und in Bezug auf seine gesamten konzerninternen Forderungen und die entsprechenden Nettoinvestitionen in Venezuela, die sich per

31. Dezember 2013 auf rund USD 340 Millionen bzw. USD 35 Millionen beliefen, ist der Konzern daher einem potenziellen Abwertungsverlust in der Erfolgsrechnung und beim Finanzergebnis ausgesetzt. Der Konzern verwendete für die Konsolidierung der Jahresrechnung der venezolanischen Konzerngesellschaften den von der CADIVI (Devisenkontrollbehörde Venezuelas) veröffentlichten amtlichen Wechselkurs. Dieser betrug bis zur Abwertung am 8. Februar 2013 1 USD = 4,3 VEF und danach 1 USD = 6,3 VEF.

Der durchschnittliche Wert des Euro und des Schweizer Francs hat sich im Jahr 2013 gegenüber dem US-Dollar erhöht, während das britische Pfund, der japanische Yen und bestimmte Schwellenmarktwährungen sich abschwächten. Die folgende Tabelle listet die zur Erstellung der Konzernrechnung herangezogenen Wechselkurse wichtiger Währungen auf.

USD je Einheit	Durchschnitt Jahr			Jahresende		
	2013	2012	Veränderung in %	2013	2012	Veränderung in %
EUR	1,328	1,286	3%	1,378	1,319	4%
CHF	1,079	1,067	1%	1,124	1,093	3%
GBP	1,564	1,585	- 1%	1,653	1,616	2%
JPY (100)	1,026	1,254	- 18%	0,952	1,161	- 18%

Die folgende Tabelle zeigt auf, wie sich die Währungseffekte auf wichtige Konzernzahlen ausgewirkt haben. Diese Währungseffekte resultieren aus der Umrechnung der Finanzdaten der nicht in US-Dollar bilanzierenden Gesellschaften in den als Berichtswährung von Novartis fungierenden US-Dollar. Zur Berechnung zu konstanten Wechselkursen (kWk) werden die Finanzdaten des laufenden Jahres der nicht in US-Dollar bilanzierenden Gesellschaften zu den Wechselkursen des Vorjahres umgerechnet.

WÄHRUNGSEFFEKT AUF KENNZAHLEN

	Veränderung bei konstanten Wechselkursen % 2013	Veränderung in USD % 2013	Prozentpunkte Währungseinfluss 2013	Veränderung bei konstanten Wechselkursen % 2012 ¹	Veränderung in USD % 2012 ¹	Prozentpunkte Währungseinfluss 2012
Nettoumsatz	4	2	- 2	0	- 3	- 3
Operatives Ergebnis	5	- 3	- 8	7	4	- 3
Reingewinn	7	- 1	- 8	7	3	- 4
Operatives Kernergebnis	3	- 2	- 5	- 3	- 5	- 2
Kernreingewinn	5	0	- 5	- 4	- 6	- 2

¹ Angepasst, um der Einführung des überarbeiteten IAS 19 *Leistungen an Arbeitnehmer* Rechnung zu tragen (siehe Seiten 264 und 265).

Nähere Einzelheiten zu den Auswirkungen von Wechselkursschwankungen sind der Erläuterung 29 des Anhangs zur Konzernrechnung zu entnehmen.

FAKTOREN MIT EINFLUSS AUF DIE GESCHÄFTSERGEBNISSE

Das Geschäftsergebnis und die Geschäftsentwicklung des Konzerns werden von einigen wesentlichen Faktoren beeinflusst.

Hierzu gehören unter anderem demografische und sozioökonomische Verschiebungen, wissenschaftliche und technologische Fortschritte sowie sich wandelnde Verhaltensmuster der Patienten. Novartis ist überzeugt, dass diese Faktoren auch in Zukunft dazu führen werden, dass die Nachfrage im Gesundheitssektor steigt und immer mehr Menschen Zugang zur Gesundheitsversorgung erhalten. Gleichzeitig bergen das gegenwärtige Geschäfts- und Regulierungsumfeld erhebliche Risiken und potenzielle Hindernisse für das Wachstum von Novartis und die globale Gesundheitsbranche.

VERÄNDERUNGEN ERHÖHEN DIE NACHFRAGE

Die langfristigen Trends hinsichtlich der Zusammensetzung und des Verhaltens der Weltbevölkerung sowie die wissenschaftlichen und technologischen Fortschritte eröffnen neue Möglichkeiten in der Patientenbehandlung und erhöhen weltweit die Nachfrage nach Gesundheitsdienstleistungen. Diese Trends dürften in den nächsten Jahren ein stetiges Wachstum des Gesundheitsmarktes befeuern und in den wichtigsten Segmenten zu höheren Zuwächsen führen.

STEIGENDES DURCHSCHNITTSALTER UND NEUE VERHALTENSMUSTER

Die wissenschaftlichen Fortschritte bei der Behandlung von Krankheiten und der weltweit verbesserte Zugang zu Gesundheitsdienstleistungen haben zu einer höheren Lebenserwartung und einem Geburtenrückgang beigetragen. Als Folge davon nimmt der Anteil der älteren Menschen an der Gesamtbevölkerung rund um den Globus zu. Dem UN-Bevölkerungsfonds zufolge hat sich die Zahl der über 60-Jährigen in nur 60 Jahren vervierfacht und wird bis im Jahr 2050 voraussichtlich 2 Milliarden erreichen.

Parallel zur Alterung der Weltbevölkerung ist eine Zunahme von Krankheiten und Beschwerden zu beobachten, die überproportional stark ältere Menschen betreffen. Hierzu gehören beispielsweise das Lungenkarzinom und die Alzheimerkrankheit. Das Portfolio von Novartis enthält eine Vielzahl von Produkten zur Behandlung von Patienten mit solchen Krankheiten und Beschwerden, wie innovative Therapien für die Behandlung von Krebs- und Herz-Kreislauf-Erkrankungen sowie von Augen- und neurodegenerativen Krankheiten.

Die zunehmende Fettleibigkeit ist ein weiterer wichtiger Trend in der globalen Gesundheitsbranche. In den letzten 20 Jahren hat sich die Zahl fettleibiger Erwachsener verdoppelt; bei den Kindern hat sich die entsprechende Zahl verdreifacht. Zusammen mit einer bewegungsarmen Lebensweise hat dies zu einem vermehrten Auftreten chronischer Krankheiten wie Herz-Kreislauf-Störungen, Diabetes und chronischen Atemwegserkrankungen geführt. Auf diese gehen laut der Weltgesundheitsorganisation (WHO) weltweit mittlerweile mehr als 60% der Todesfälle zurück. Namentlich die Divisionen Pharmaceuticals, Alcon und Sandoz bieten Produkte für die Behandlung von chronisch kranken Patienten an. Novartis beabsichtigt, weiterhin

in die Entwicklung neuer Therapien zu investieren, um diesem zunehmenden Gesundheitsrisiko zu begegnen.

WELTWEITE ZUNAHME DER GESUNDHEITSAUSGABEN UNTER DER FÜHRUNG DER SCHWELLENLÄNDER

Trotz des schwierigen Wirtschaftsumfelds steigen die weltweiten Gesundheitsausgaben weiter. In den OECD-Ländern beispielsweise dürften 2060 8% des gesamten BIP auf die öffentlichen Gesundheitsausgaben entfallen. Gegenüber dem Jahr 2010 entspricht dies einer Zunahme um 2,5 Prozentpunkte.

Nach wie vor wenden die Industrieländer einen höheren Prozentsatz ihres BIP für die Gesundheitsversorgung auf als der Rest der Welt. Doch der Anteil der Schwellenländer an den weltweiten Gesundheitsausgaben steigt, was unter anderem der wachsenden Mittelschicht zuzuschreiben ist. Das Brookings Institute geht davon aus, dass sich die Zahl der Haushalte, die der Mittelschicht angehören – und damit gemäss Definition täglich zwischen USD 10 und USD 100 pro Person ausgeben –, weltweit von rund 2 Milliarden im Jahr 2013 auf 4,9 Milliarden im Jahr 2030 mehr als verdoppeln wird. Der Hauptteil dieser Zunahme dürfte auf die Schwellenmärkte, allen voran China und Indien, entfallen. Hält das gegenwärtige Wachstumstempo an, werden in Asien im nächsten Jahrzehnt über 2 Milliarden Personen in Mittelschicht Haushalten leben.

IMS Health zufolge werden 30% der weltweiten Ausgaben für Medizin im Jahr 2016 auf die Schwellenmärkte entfallen. Diese werden allein für Arzneimittel USD 35–40 Milliarden aufwenden. In den Industrieländern verlangsamt sich das Wachstum. Gleichzeitig verzeichnen viele Schwellenländer ein proportional stärkeres Umsatzwachstum und tragen damit verstärkt zur globalen Performance der Branche bei. 2013 erwirtschaftete Novartis USD 14,7 Milliarden oder rund 25% (2012: 24%) des Nettoumsatzes in Wachstumsmärkten (die alle Märkte umfassen ausser den USA, Kanada, Westeuropa, Japan, Australien und Neuseeland) gegenüber USD 43,2 Milliarden oder rund 75% (2012: 76%) des Nettoumsatzes in den etablierten Märkten.

Novartis geht davon aus, dass sich dieser Trend langfristig fortsetzen wird. Mit ihrem diversifizierten Portfolio, das von patentgeschützten Arzneimitteln über Generika bis zu rezeptfreien Medikamenten reicht, ist sie gut positioniert, um die Bedürfnisse von Patienten in den Schwellenländern zu erfüllen.

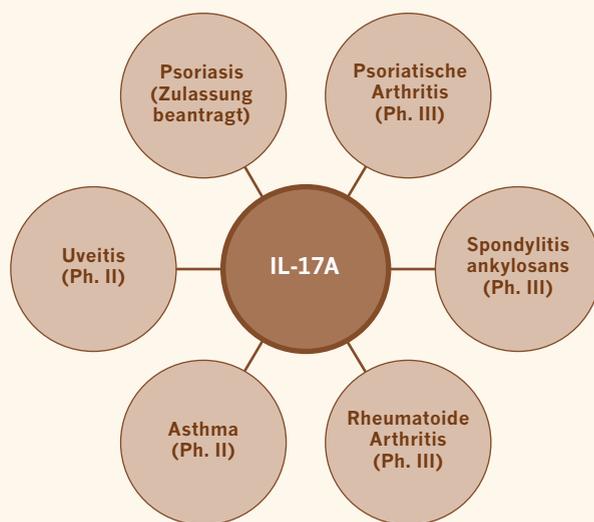
WISSENSCHAFTLICHE FORTSCHRITTE ERÖFFNEN NEUE CHANCEN FÜR DIE ENTWICKLUNG GEZIELTER THERAPIEN

Die stete Weiterentwicklung der Forschung auf den Gebieten der Genomik und Biotechnologie ermöglicht ein besseres Verständnis der molekularen und genetischen Grundlagen von Erkrankungen. Novartis hat ihr Wissen über die molekularen Signalwege erfolgreich dazu genutzt, um die Anwendung von Medikamenten auf neuartige Targets auszuweiten. So hat sie beispielsweise die biologischen Mechanismen des Zytokins IL-17A entschlüsselt, indem die Wirkung von AIN457 auf Psoriasis-Patienten bei der Befreiung von Hautläsionen untersucht wurde. AIN457 hemmt die Bildung von IL-17A. Auf

der Grundlage dieser Fähigkeit prüft Novartis derzeit den Einsatz von AIN457 bei verschiedenen anderen Erkrankungen, einschliesslich psoriatischer Arthritis, Spondylitis ankylosans, rheumatoider Arthritis, Uveitis, multipler Sklerose und Asthma. Ausserdem gelingt es immer besser, spezifische biologische Faktoren – sogenannte „Biomarker“ – zu identifizieren, die Hinweise auf die Wirksamkeit eines Medikaments bei einem bestimmten Patienten geben könnten. So wurde für das Fragile-X-Syndrom ein diagnostischer Test zur Bestimmung des DNA-Methylierungsniveaus entwickelt. Dieses scheint Rückschlüsse darauf zuzulassen, wie ein Patient auf das Medikament AFQ056 von Novartis anspricht. Laut Prognosen wird der globale Markt für gezielte Therapien zwischen 2012 und 2016 um rund 12% wachsen.

IMMUNVERMITTELTE KRANKHEITEN

Ein Target – potenzielle Indikationen (AIN457, Secukinumab)



Die Wissenschaft der Biomarker ist nur ein Teilbereich eines grösseren Branchentrends, der in Richtung personalisierte Medizin weist. Diese verfügt über das Potenzial, nicht nur die Art und Weise der Krankheitsbehandlung, sondern auch der Entwicklung neuer Arzneimittel massgeblich zu beeinflussen. Sie könnte beispielsweise die Entwicklung von Arzneimitteln beschleunigen, falls die Gesundheitsbehörden kleinere Studien mit Patienten, die an spezifischen Unterformen oder Mutationen einer Krankheit leiden, zulassen. Bei den traditionellen, gross angelegten klinischen Studien ist es zuweilen schwieriger, die Wirksamkeit eines Medikaments für bestimmte Untersegmente der Patientenpopulation zu belegen. Novartis könnte dadurch ihre Innovationsprozesse weiter straffen und massgeschneiderte Arzneimittel für verbesserte Behandlungsergebnisse bereitstellen.

NEUE TECHNOLOGIEN VERÄNDERN DIE ERBRINGUNG VON GESUNDHEITSDIENSTLEISTUNGEN

Neue Technologien, wie verbundene medizinische Geräte und Gesundheits-Informationstechnologiesysteme, rationalisieren die Erbringung von Gesundheitsdienstleistungen und verbessern die Behandlungsergebnisse. So bieten zum Beispiel verbundene medizinische Geräte die Möglichkeit, Informationen zur täglichen Medikamenteneinnahme von Patienten zu erfassen und auszutauschen. Dies erleichtert es den Ärzten, die Therapietreue der Patienten und deren Reaktion auf die Behandlung zu überwachen. Die Division Pharmaceuticals von Novartis entwickelt zurzeit einen „eBreezhaler“ für Patienten mit chronisch-obstruktiver Lungenerkrankung (COPD). Dieses Gerät könnte den behandelnden Ärzten erlauben, wichtige Gesundheitsindikatoren aus der Distanz und in Echtzeit abzurufen. Novartis geht davon aus, mit diesem Gerät die Hospitalisierungsrate senken und die Therapietreue verbessern zu können. So würden bei geringeren Kosten bessere Behandlungsergebnisse erzielt.

Des Weiteren setzt die Division Alcon neue Technologien ein, um Kataraktpatienten bessere Therapien anbieten zu können. Jüngstes Beispiel dafür ist die Cataract Refractive Suite, die zahlreiche Innovationen und modernste Technologien aus dem umfangreichen Chirurgiegeräte-Portfolio von Alcon vereint. Ihr nahtloses Ineinandergreifen sorgt dafür, dass eine Kataraktoperation von der Planung bis zur Umsetzung absolut stimmig verläuft. Eine Komponente der Suite, das bildgebende System *Verion*, stellt eine Referenzabbildung her und liefert Unterstützung bei der Erstellung des Operationsplans. Dieser wird anschliessend mittels eines Tracking-Overlays im Operationssaal integriert, sodass die Chirurgen alle Schnitte und Anpassungen in Echtzeit sehen. Als Weltmarktführerin in der refraktiven Kataraktchirurgie ist Alcon stets bestrebt, zur Verbesserung der Abläufe in der refraktiven Kataraktchirurgie und der Behandlungsergebnisse die neusten chirurgischen Innovationen und Technologien einzuführen.

Im Bereich Forschung und Entwicklung können neue Technologien überdies die Genauigkeit klinischer Tests verbessern und die Entwicklung von Arzneimitteln beschleunigen. So ist beispielsweise die Anreise zum Durchführungsort von klinischen Studien für viele Patienten mit Unannehmlichkeiten verbunden, was zu niedrigen Teilnehmerquoten führt. Durch den Einsatz von mobilen Applikationen, mit denen die relevanten Daten von Teilnehmern an klinischen Studien bei ihnen zu Hause überprüft und erfasst werden, soll die Teilnehmerquote erhöht und der Berichtsprozess gestrafft werden. Daraus wiederum könnte eine grössere Genauigkeit resultieren. Novartis verwendet bei klinischen Studien auch Tablets. Dies soll das Risiko von menschlichen Fehlern bei der Übertragung von Patientendaten auf Papier verringern und die Überwachung von einer zentralen Datenbank aus erleichtern. Mithilfe dieses Ansatzes werden sowohl die Genauigkeit verbessert als auch die Kosten gesenkt, was eine raschere und effizientere Markteinführung von Medikamenten erlauben könnte.

PATIENTENEINBINDUNG

Durch den verstärkten Zugang zu Gesundheitsinformationen und die zunehmende Verwendung von Tools zur Kommunikation mit den Gesundheitsversorgern werden die Patienten zu aktiveren Teilnehmern bei der eigenen Gesundheitsfürsorge. Pew Research Center's Internet & American Life Project zufolge haben 59% aller Erwachsenen in den USA online nach Informationen zu einer Krankheit oder Behandlung gesucht. 11% haben im Internet Kommentare abgegeben oder Fragen gestellt, die Gesundheits- oder medizinische Belange betrafen.

Dass Patienten aktiv online nach Gesundheitsinformationen suchen, eröffnet Novartis die Chance, ganzheitlichere Gesundheitslösungen bereitzustellen. In Entwicklung befindet sich beispielsweise die Applikation „myGIST Companion“ für Patienten mit gastrointestinalen Stromatumoren (GIST). Diese interaktive Applikation soll den Patienten eine Checkliste bieten, anhand welcher sie ihre Symptome aufzeichnen und ihre Fortschritte messen können, und ihnen damit eine aktive Rolle bei der Therapierung ihrer Krankheit ermöglichen.

Zudem bindet Novartis Patienten in die Behandlung ein, indem sie ihnen Tools und Plattformen zur Verfügung stellt, über die sie Erfahrungen austauschen und sich über ihre Beschwerden und Behandlungsoptionen informieren können. Patienten mit multipler Sklerose (MS) beispielsweise bietet Novartis einerseits *Gilenya* an, die erste oral einzunehmende Therapie zur Behandlung von schubförmig verlaufenden Formen der Krankheit. Andererseits hat Novartis eine Reihe interaktiver, benutzerfreundlicher webbasierter Tools lanciert, die auch verschiedene animierte Videos und eine Pinterest-Seite umfassen. Diese Internetaktivitäten ermöglichen es Novartis, die Sorgen ihrer Patienten besser zu verstehen und die daraus gewonnenen Erkenntnisse in die Produktentwicklung und ins Marketing einfließen zu lassen.

UMSTELLUNG AUF GENERIKA UND REZEPTFREIE ARZNEIMITTEL

Die steigenden Gesundheitskosten haben die Nachfrage nach erschwinglichen Produkten wie Generika-Äquivalenten und Alternativen zu Originalprodukten verstärkt. Laut IMS Health entfielen 84% der im Jahr 2012 in den USA verschriebenen Rezepte auf Generika; fünf Jahre zuvor waren es noch 63% gewesen. Prognosen zufolge werden im Jahr 2017 87% aller Rezepte auf Generika ausgestellt werden. Zu einem ähnlichen Schluss kommt eine Studie von Booz & Company, wonach 79% der US-Amerikaner – oder 240 Millionen Menschen – rezeptfreie Arzneimittel verwenden. Damit spart das US-Gesundheitssystem mehr als USD 100 Milliarden pro Jahr.

Angesichts ihrer Führungsposition sowohl bei den Generika als auch bei den rezeptfreien Arzneimitteln ist Novartis gut positioniert, um diese Trends zu nutzen und die Bedürfnisse von Patienten weltweit zu erfüllen.

ZUSEHENDS ANSPRUCHSVOLLERES GESCHÄFTSUMFELD

Diese Veränderungen eröffnen Wachstumschancen, bergen für Novartis indes auch erhebliche Risiken und Unsicherheiten. Novartis ist verschiedenen Risiken ausgesetzt, die ihr Geschäft sowie ihre

finanzielle Situation oder ihr operatives Ergebnis wesentlich beeinträchtigen könnten. Hierzu gehören auch die nachstehend erläuterten Risiken.

PATENTABLÄUFE UND PRODUKTKONKURRENZ

Schätzungen zufolge gingen den grössten Arzneimittelherstellern in den fünf Jahren zwischen 2007 und 2012 aufgrund von Patentabläufen von Medikamenten jährlich Umsätze in Höhe von USD 67 Milliarden verloren. Gegenwärtig wird davon ausgegangen, dass diese Einbussen in der Zukunft noch höher ausfallen und für die Jahre von 2012 bis 2015 USD 250 Milliarden erreichen könnten.

Für die Divisionen Pharmaceuticals und Alcon ist die Fähigkeit, ihr geistiges Eigentum zu wahren und zu verteidigen, von besonders entscheidender Bedeutung. Die Produkte dieser Divisionen sowie wichtige Produkte anderer Divisionen sind in der Regel patentgeschützt, sodass Novartis über die exklusiven Vermarktungsrechte für die patentierten Produkte verfügt. Diese Patentrechte weisen jedoch unterschiedliche Stärken und Laufzeiten auf. Verluste der Markt-exklusivität eines oder mehrerer bedeutender Produkte haben das operative Ergebnis von Novartis in der Vergangenheit wesentlich geschmälert, was auch in der Zukunft der Fall sein dürfte.

Einige der von Novartis am meisten verkauften Arzneimittel sind aufgrund des auslaufenden Patentschutzes mittlerweile erheblichem Wettbewerb ausgesetzt. Zwei Beispiele dafür sind nachstehend erläutert:

- Das Patent für Valsartan ist im November 2011 in wichtigen EU-Ländern abgelaufen. Valsartan ist der Wirkstoff von *Diovan/Co-Diovan/Diovan HCT* (Bluthochdruck), das lange eines der am meisten verkauften Arzneimittel von Novartis war. Konkurrenten aus dem Generikabereich haben in diesen EU-Ländern bereits eigene Produkte lanciert. Des Weiteren lief der Patentschutz im September 2012 in den USA ab, worauf in den USA generische Versionen von *Diovan HCT* auf den Markt gebracht wurden. Generische Versionen der *Diovan* Monotherapie werden in den USA bislang noch keine angeboten, könnten aber in Kürze eingeführt werden. Überdies lief 2013 in Japan der Patentschutz für *Diovan* ab. 2016 wird dort auch der Patentschutz für *Co-Diovan* ablaufen (unter Berücksichtigung von Patentverlängerungen).
- Das Patent für den Wirkstoff von *Glivec/Gleevec* (Krebs) läuft 2015 in den USA, 2016 in wichtigen EU-Ländern und im September 2014 in Japan für die Hauptindikationen ab. Das Produkt ist jedoch durch weitere Patente für innovative Aspekte von *Glivec/Gleevec* geschützt. Generische Versionen von *Glivec/Gleevec* wurden bereits in der Türkei, in Brasilien, Kanada, China, Indien, Russland und für eine Nebenindikation in Japan auf den Markt gebracht.

Im Jahr 2014 wird der Einfluss des Wettbewerbs durch Generika auf den Nettoumsatz voraussichtlich USD 3,0 Milliarden betragen. Da Novartis im letzten Jahr der Exklusivität eines Medikaments gewöhnlich den Marketing-, Forschungs- und Entwicklungsaufwand reduziert, dürfte der Ablauf des Patentschutzes das operative Ergebnis

von Novartis im Umfang eines erheblichen Teils dieser Umsatzeinbuße beeinträchtigen.

Alle Divisionen von Novartis sind indes der Konkurrenz nicht nur durch Generika, sondern auch durch Produkte anderer Anbieter aus der Gesundheitsbranche ausgesetzt.

Die Ärzte, Patienten oder für die Rückerstattung der Kosten von Gesundheitsprodukten verantwortlichen Stellen können Konkurrenzprodukten von Novartis den Vorzug geben, wenn sie diese als sicherer, wirksamer, einfacher zu verabreichen, günstiger oder kosteneffizienter erachten. Im Jahr 2013 wurden beispielsweise Produkte lanciert, die in starkem Wettbewerb zu *Lucentis* und *Gilenya*, zwei Wachstumsprodukten der Division Pharmaceuticals, stehen. Solche Konkurrenzprodukte könnten die Produkterlöse und das operative Ergebnis von Novartis schmälern.

Die Welle von Patentabläufen stellt für die Divisionen Pharmaceuticals und Alcon eine grosse Herausforderung dar. Gleichzeitig eröffnet sie Chancen für die Division Sandoz, die verschreibungspflichtige Medikamente, die nicht durch gültige und von Dritten durchsetzbare Patente geschützt sind, entwickelt, produziert, vertreibt und verkauft. Nach Angaben von IMS Health belegt Sandoz in Bezug auf den Umsatz mit Generika weltweit Rang zwei und ist Weltmarktführerin für Biosimilars. Sandoz dürfte dank ihrer globalen Präsenz, ihres erstklassigen Fachwissens und ihrer Spitzenposition in Bezug auf die Markteinführung neuer generischer Produkte dazu beitragen, den Einfluss des Wettbewerbs durch Generika auf das Markenportfolio von Novartis zu kompensieren.

ERHÖHTE REGULATORISCHE ANFORDERUNGEN UND SICHERHEITSERFORDERNISSE

Nachdem in den letzten Jahren eine Reihe von Vorfällen Anlass zu einer breiten Diskussion in den Medien gab, hat sich der Fokus der Zulassungsbehörden auf die Produktsicherheit verstärkt. Zudem schenken rund um den Globus die staatlichen Behörden dem Risiko-Nutzen-Profil von Arzneimitteln verstärkte Beachtung. Dabei liegt der Schwerpunkt auf der Produktsicherheit und den inkrementellen Verbesserungen gegenüber älteren Produkten aus derselben Therapieklasse. Diese Entwicklungen haben zur Folge, dass mehr Daten zu klinischen Studien eingereicht werden, deutlich mehr Patienten in klinische Studien einbezogen und die Studien detaillierter analysiert werden müssen. Als Folge davon ist der bereits langwierige und kostspielige Prozess zur Erlangung behördlicher Marktzulassungen für Medikamente noch anspruchsvoller geworden.

Auch die regulatorischen Anforderungen, die Unternehmen aus der Gesundheitsbranche nach der Zulassung zu erfüllen haben, sind gestiegen. Nach ihrer Zulassung unterliegen Arzneimittel zunehmend Auflagen. So sind Strategien für die Risikobewertung und -minderung (Risk Evaluation and Mitigation Strategies, REMS), Risikomanagementpläne, Wirksamkeitsvergleichsstudien und Bewertungen von Gesundheitstechnologien einzureichen sowie klinische Phase-IV-Studien durchzuführen, um erheblich detailliertere Sicherheits- und andere Daten zu Produkten zu erheben. Diese Auflagen verteuern die Aufrechterhaltung der behördlichen Zulassung und die

Erreichung der Kostenrückerstattung für Produkte von Novartis zusehends. Überdies steigt dadurch das Risiko, dass Produkte zurückgerufen oder aus dem Sortiment genommen werden müssen oder Marktanteile eingebüsst werden. Die Gesundheitsbehörden haben Novartis und ihre Vergleichsunternehmen aufgefordert, zusätzliche klinische Studien durchzuführen und weitere Datenanalysen einzureichen, um Produktzulassungen zu erhalten oder die Kostenrückerstattung durch staatliche oder private Kostenträger zu erreichen. Die Zulassung neuer Medikamente von Novartis wurde an die Bedingung geknüpft, REMS- und andere solche Anforderungen zu erfüllen. Diese regulatorischen Entwicklungen verteuern und verzögern die Zulassung von Produkten. Sie erhöhen zudem das Risiko, dass ein Produkt nicht genehmigt oder nach seiner Genehmigung vom Markt genommen wird. Dadurch haben sie das Geschäft, die finanzielle Situation und das operative Ergebnis von Novartis in der Vergangenheit wesentlich geschmälert, was auch in der Zukunft der Fall sein dürfte.

Trotz dieses Risikos geht Novartis jedoch davon aus, dass sie dank ihrer Fokussierung auf verbesserte Behandlungsergebnisse und das Verständnis von Krankheitsprozessen weiterhin innovative, wirksame und sichere Wirkstoffe auf den Markt bringen wird.

HAFTUNGSRIKO UND GEFAHR VON LIEFERUNTERBRÜCHEN DURCH PRODUKTIONSPROBLEME

Die Herstellung der Produkte von Novartis unterliegt strengen aufsichtsbehördlichen Auflagen und ist zudem sehr komplex. Probleme bei der Produktion ziehen unter Umständen längere Lieferunterbrüche nach sich und bergen ein beträchtliches Haftungsrisiko. Die Gesundheitsbehörden verschiedener Staaten in der ganzen Welt, einschliesslich der US-Gesundheitsbehörde FDA, regeln die Herstellung der Novartis Produkte sehr genau und führen immer strengere Überprüfungen durch, um die Einhaltung ihrer Anforderungen durch die Hersteller sicherzustellen. Sollten Novartis oder ihre externen Zulieferer diesen Anforderungen und den Erwartungen der Gesundheitsbehörden nicht vollumfänglich genügen, könnte Novartis gezwungen sein, Produktionsstätten oder Produktionslinien stillzulegen. In einem solchen Fall könnten Produktengpässe entstehen oder über längere Zeit hinweg keine Produkte mehr für Patienten bereitgestellt werden. Daraus könnten – wie schon in der Vergangenheit – erhebliche Umsatzverluste und potenzielle Rechtsstreitigkeiten resultieren. Zudem könnten die Gesundheitsbehörden schwere Strafen gegen Novartis verhängen.

Novartis war und ist mit bedeutenden Produktionsproblemen konfrontiert. So hat beispielsweise Sandoz ihre Systeme und Prozesse 2013 weiter optimiert, um einen einheitlichen Qualitätsstandard über die gesamte Organisation hinweg sicherzustellen. 2011 hatte die Division von der US-amerikanischen Gesundheitsbehörde ein Warnschreiben erhalten, das sich auf drei der nordamerikanischen Produktionsstätten von Sandoz bezog. 2013 ging ein weiteres Warnschreiben zum Standort von Sandoz in Unterach, Österreich, ein. Mittlerweile hat Sandoz die Anhebung des Konformitätsstatus zweier dieser Standorte (Broomfield, Colorado, USA, im Jahr 2012

und Boucherville, Kanada, im Jahr 2013) erreicht. Des Weiteren hat Novartis weitere Fortschritte bei der Qualitätsverbesserung in der Produktionsanlage von Consumer Health in Lincoln, Nebraska, USA, erzielt, wo Ende 2011 der Betrieb und die Lieferungen eingestellt worden waren. 2013 überprüfte die FDA den Standort Lincoln erneut und erhob gemäss Formular 483 null Einwände gegen seine Herstellungsprozesse. Folglich nahm Novartis die Lieferungen der frisch validierten Präparate *Sentinel* und *Excedrin*, zwei der an diesem Standort hergestellten Produkte, an ihre Kunden in Nordamerika wieder auf.

Infolge dieser Produktionsprobleme war Novartis über längere Zeit hinweg nicht in der Lage, den Markt mit bestimmten Produkten zu versorgen, und erlitt deshalb beträchtliche Umsatzeinbussen und Marktanteilsverluste, was auch in Zukunft der Fall sein könnte. Die Produktionsprobleme zwangen Novartis ferner dazu, die Herstellung gewisser wichtiger Produkte, die zuvor in der eigenen Produktionsstätte gefertigt wurden, auszulagern und erhebliche Ressourcen aufzuwenden, um die Probleme an den Novartis Standorten zu lösen. Dies wiederum könnte zu Rentabilitätseinbussen bei diesen Produkten führen. Um die steigenden Erwartungen der Gesundheitsbehörden zu erfüllen, wendet Novartis sehr viel Zeit und Ressourcen auf, um die Qualität und Beständigkeit ihres Produktangebots an den anderen Produktionsstandorten auf der ganzen Welt zu verbessern bzw. zu gewährleisten.

Abgesehen von den aufsichtsbehördlichen Anforderungen sind für die Herstellung vieler Novartis Produkte technisch komplexe Produktionsprozesse bzw. hoch spezialisierte Rohstoffe erforderlich. So umfasst beispielsweise das Produktportfolio des Konzerns, einschliesslich der Produkte von Pharmaceuticals, Alcon, Sandoz sowie Vaccines and Diagnostics, zu einem beträchtlichen Teil „biologische“ Produkte, die nicht synthetisch hergestellt werden können, sondern aus einer lebenden Pflanze oder aus tierischen Mikroorganismen gewonnen werden müssen. Die Herstellung biologischer Produkte, die alle aufsichtsbehördlichen Anforderungen erfüllen, ist besonders komplex. Zudem sind Herstellungsverfahren, die auf lebenden pflanzlichen oder tierischen Mikroorganismen basieren, anfällig für Verunreinigungen, was wiederum die Mikroorganismen beeinträchtigen kann. Folglich kann die Anfälligkeit, die gewissen von Novartis verwendeten Rohstoffen und Herstellungsprozessen innewohnt, dazu führen, dass die Herstellung eines oder mehrerer Produkte unterbrochen wird, möglicherweise sogar für längere Zeit.

Des Weiteren umfasst das Produktportfolio des Konzerns eine Reihe von sterilen Produkten, wie z.B. Onkologitherapien. Die Herstellung dieser Produkte gilt als technisch komplex und erfordert eine strenge Kontrolle der Umgebungsparameter. Da die Herstellungsverfahren für diese Produkte komplex und schwierig sind, besteht eine erhöhte Wahrscheinlichkeit von Produktionsfehlern und längeren Lieferunterbrüchen.

Zumal die Produkte von Novartis der Patientengesundheit dienen, birgt jedes Fertigungsproblem, das zu Lieferunterbrüchen oder anderen Produktionsproblemen führt, für Novartis das Risiko, dass gegen das Unternehmen nicht nur staatliche Strafen verhängt, sondern

auch Verfahren oder Klagen wegen Gefährdung der öffentlichen Gesundheit oder der Gesundheit einzelner Personen eingeleitet werden.

SCHWACHES KONJUNKTURUMFELD UND ZUNEHMENDER PREISDRUCK

2013 liess die Weltwirtschaft Anzeichen für eine Erholung erkennen. Insgesamt blieb das Wachstum jedoch schwach. Angesichts des vorherrschenden Kostendrucks verhängten die Regierungen weitere Massnahmen wie Rabatte und Preissenkungen. Damit sollen Medikamente erschwinglicher gemacht werden.

Alle auf die Kostenrückerstattung angewiesenen Divisionen von Novartis – wie Pharmaceuticals, Alcon, Sandoz und Vaccines and Diagnostics – sind von diesem anhaltenden Preisdruck betroffen. 2013 etwa sprach sich die britische Gesundheitsbehörde NICE (National Institute for Health and Clinical Excellence) in einer vorläufigen Empfehlung dagegen aus, dass der nationale britische Gesundheitsdienst NHS die Abgabe der Novartis Produkte *Jakavi* (Myelofibrose) und *Afinitor* (fortgeschrittener Brustkrebs) finanziert. Dagegen gab NICE eine positive Empfehlung bezüglich der Finanzierung des Einsatzes der Novartis Produkte *Xolair* (allergisches Asthma), *Lucentis* (diabetisches Makulaödem) und *Jetrea* (vitreomakuläre Traktion) ab, wobei Novartis zuerst erhebliche Preisnachlässe gewähren musste. In den USA wurde im Rahmen des Affordable Care Act (ACA, Gesetz für eine erschwingliche Krankenversorgung) ein neues Fachgremium, das „Independent Payment Advisory Board“, geschaffen. Dieses Gremium hat beispiellose Befugnisse und kann umfassende Massnahmen (Preisnachlässe, Rabatte auf verschreibungspflichtige Medikamente usw.) durchsetzen, um in Zukunft die Kosten des Medicare-Programms zu senken. Ausserdem kann die laufende ACA-Umsetzung dazu führen, dass gewisse Patienten, die derzeit privat krankenversichert sind, zu Krankenversicherungen wechseln müssen, die über die neuen Gesundheitsbörsen angeboten werden. Falls eine beträchtliche Anzahl Patienten zu Krankenversicherungspolice wechselt, die über die besagten Börsen angeboten werden und die weniger Leistungen bieten als ihre früheren Polices, könnte dies einen Einfluss auf die Umsätze oder Preise der Produkte von Novartis haben.

Zusätzlich zum Preisdruck herrscht weiterhin Besorgnis darüber, dass in einigen Ländern, beispielsweise in Griechenland, Italien, Portugal und Spanien, die Produkte von Novartis nicht vollumfänglich bezahlt werden können. Andere Länder wiederum, wie Venezuela, arbeiten an der Einführung von Devisenkontrollen und wollen die Unternehmen dabei einschränken, verfügbare Gewinne aus diesen Ländern auszuschütten oder konzerninterne Forderungen zu bezahlen.

Unter den gegenwärtigen wirtschaftlichen Bedingungen sehen sich die Distributoren, Kunden, Zulieferer und Dienstleistungserbringer von Novartis unter Umständen ausserstande, die Liquidität, die zur Bezahlung der Produkte von Novartis bzw. zum Kauf der nötigen Vorräte oder Rohstoffe erforderlich ist, aufzubringen und ihre Verpflichtungen im Rahmen der mit Novartis geschlossenen Vereinbarungen zu erfüllen. Dies wiederum könnte die Betriebsabläufe von Novartis stören und sich negativ auf die Geschäftstätigkeit und den

Geldfluss von Novartis auswirken. Darüber hinaus haben die unterschiedlichen Auswirkungen, welche die wirtschaftlich schwierigen Zeiten auf die Volkswirtschaften, Währungen und Finanzmärkte der einzelnen Länder haben, sowohl die Umrechnung der operativen Ergebnisse von Novartis in die Berichtswährung des Konzerns, den US-Dollar, als auch den Wert der Aktiven in den Vorsorgeplänen von Novartis beeinträchtigt und könnten dies auch in Zukunft tun. Die globale Finanzlage könnte auch dazu führen, dass die Erträge aus den Finanzanlagen von Novartis sinken und gewisse Anlagen von Novartis an Wert verlieren. Gegebenenfalls könnte auch die Inflation zunehmen, was zu steigenden Zinsen führen und die Kapitalbeschaffungskosten für Novartis erhöhen würde.

Das schwache wirtschaftliche Umfeld wirkt sich auch auf das Konsumverhalten aus: Auf der ganzen Welt sind die Patienten bestrebt, ihre Gesundheitsausgaben so tief wie möglich zu halten. Laut einer Studie des Commonwealth Fund, einer privaten Stiftung, verzichteten im Jahr 2012 in den USA 80 Millionen Menschen auf medizinische Pflege und Dienstleistungen; 2011 waren es noch 75 Millionen Menschen gewesen. Einige unserer Geschäftsbereiche, darunter die elektive Augen Chirurgie der Division Alcon und die beiden Divisionen OTC und Animal Health, könnten besonders empfindlich auf den Rückgang der Konsumausgaben reagieren. Die Divisionen Pharmaceuticals, Vaccines and Diagnostics und Sandoz sowie die übrigen Geschäftsbereiche der Division Alcon könnten durch Einschnitte bei den Konsumausgaben ebenfalls beeinträchtigt werden, vor allem angesichts der Tatsache, dass die Patienten in immer mehr Ländern dazu verpflichtet werden, ihre Gesundheitskosten zu einem grösseren Teil selbst zu tragen. Das birgt die Gefahr, dass sich die Patienten bei den verschreibungspflichtigen Arzneimitteln und Impfstoffen sowie bei den Verbraucherprodukten einschränken, um mit den steigenden Kosten und den wirtschaftlich schwierigen Zeiten fertigzuwerden. Um diesem Trend entgegenzuwirken und dazu beizutragen, dass die Patienten die benötigte medizinische Versorgung erhalten, bietet Novartis Couponprogramme sowie Anreize für patentierte Produkte an, damit die wirksamsten Therapien erschwinglicher werden.

HAFTUNGSRIKIKEN AUS RECHTSFÄLLEN

Seit einigen Jahren nimmt sowohl in den USA als auch in einer wachsenden Zahl von anderen Ländern die Anzahl staatlicher Untersuchungen und Klagen gegen Unternehmen aus Branchen, in denen Novartis tätig ist, immer mehr zu. Novartis ist verpflichtet, in allen Ländern, in denen das Unternehmen tätig ist und seine Produkte verkauft, die Gesetzesbestimmungen einzuhalten; dies betrifft eine äusserst breite und wachsende Palette von Aktivitäten. Ausserdem werden von Zeit zu Zeit auch neue Anforderungen an Novartis gestellt, da sich die Erwartungen von Staat und Öffentlichkeit hinsichtlich akzeptablen unternehmerischen Verhaltens ändern. Zu diesem Zweck verfügt Novartis über ein umfangreiches weltweites Programm zur Einhaltung von Gesetzen und wendet sehr viel Zeit und Ressourcen auf, um sicherzustellen, dass die Geschäfte von Novartis auf legale und öffentlich akzeptable Weise betrieben werden. Trotz dieser

Anstrengungen könnten infolge etwaiger Gesetzesverstösse oder steigender Erwartungen der Öffentlichkeit beträchtliche Ansprüche an Novartis gestellt werden, die möglicherweise nicht durch Versicherungen gedeckt sind und unter Umständen dem Geschäft sowie dem Ruf von Novartis schaden.

Eine Reihe von Konzerngesellschaften von Novartis ist – und wird dies voraussichtlich auch in Zukunft sein – zeitweise in gerichtliche Verfahren involviert. Diese Verfahren betreffen unter anderem Auseinandersetzungen in Bezug auf Produkthaftung, Verkaufs- und Marketingpraktiken, Werbetätigkeit, Arbeitsrecht und missbräuchliche Kündigungen, Kartellrecht, Handel mit Wertschriften, Gesundheit und Sicherheit, Umweltsanierungen, Steuern, Privatsphäre sowie Urheberrecht. Der Ausgang von solchen Rechtsstreitigkeiten ist grundsätzlich nicht vorhersehbar, und Urteile können manchmal wesentlich ungünstiger als erwartet ausfallen. Deshalb ist es möglich, dass das Unternehmen in der Zukunft von Urteilen betroffen ist oder Vergleichsvereinbarungen abschliesst, die das operative Ergebnis oder die Geldflüsse massgeblich belasten könnten.

Regierungen und staatliche Behörden haben in den letzten Jahren weltweit ihre Aktivitäten zur Überprüfung der Einhaltung und zur Durchsetzung von Gesetzen verstärkt und hinterfragen zunehmend Geschäftsgepflogenheiten, die bisher als legal galten. Auf solche Herausforderungen und neue Bestimmungen zu reagieren, ist teuer und beansprucht in zunehmendem Mass die Zeit und Aufmerksamkeit des Managements von Novartis. Ausserdem schaden entsprechende Ermittlungen möglicherweise dem Ruf von Novartis, bergen die Gefahr des Ausschlusses von staatlichen Rückerstattungsprogrammen in den USA und anderen Ländern und können zu Gerichtsprozessen führen.

Diese Faktoren haben Novartis und andere Unternehmen der Gesundheitsbranche in jüngster Zeit dazu bewogen, mit Regierungen auf der ganzen Welt im Vorfeld einer formalen Entscheidung durch die Behörden Vergleichsvereinbarungen abzuschliessen, sofern dies nach Ansicht der Unternehmen in ihrem Interesse liegt. Im Rahmen derartiger Vergleiche wurden bereits hohe Barzahlungen geleistet, und es könnten in Zukunft durchaus weitere solche Rückzahlungen angeblich widerrechtlich erhaltener Beträge sowie Strafzahlungen in bis zu dreifacher Schadenshöhe. Ausserdem müssen Unternehmen in Betrugsfällen im Gesundheitsbereich im Rahmen von Vergleichen oft Integritätsvereinbarungen abschliessen. Diese zielen darauf ab, das Verhalten von Unternehmen für einen bestimmten Zeitraum zu regeln. Die Konzerngesellschaft Novartis Pharmaceuticals Corporation ist an einer solchen Vereinbarung beteiligt, die 2015 ausläuft. Letztendlich können Angelegenheiten, die Gegenstand staatlicher Ermittlungen und Vergleiche sind, auch Gegenstand zivilrechtlicher Klagen werden. Wenn es in bedeutenden Untersuchungen oder Fällen zu ungünstigen Urteilen gegen Novartis oder zu Vergleichsvereinbarungen kommt, kann dies das Geschäft, die finanzielle Situation und das operative Ergebnis von Novartis massgeblich belasten.

FAKTOREN MIT EINFLUSS AUF DIE VERGLEICHBARKEIT DER JAHRESERGEBNISSE

JÜNGSTE BEDEUTENDE TRANSAKTIONEN

Die Vergleichbarkeit der operativen Jahresergebnisse von Novartis kann durch Akquisitionen und Veräusserungen stark beeinflusst werden. Die einzigen bedeutenden Transaktionen der Geschäftsjahre 2013 und 2012 werden nachstehend erwähnt.

Sandoz – Akquisition von Fougera Pharmaceuticals, Inc.

Am 20. Juli 2012 schloss Sandoz die 100%ige Übernahme von Fougera Pharmaceuticals, Inc. ab. Der Kaufpreis für das im Bereich Generika für Spezialitätendermatologie tätige Unternehmen mit Sitz in Melville, New York, USA, betrug USD 1,5 Milliarden in bar. Durch die Akquisition von Fougera erschliesst sich Sandoz ein umfangreiches Know-how in der Entwicklung und Herstellung von dermatologischen Produkten. Fougera beschäftigte rund 700 Mitarbeitende.

Im Rahmen der endgültigen Kaufpreisaufteilung wurden identifizierbare Nettovermögenswerte von USD 0,6 Milliarden (ohne übernommene Barmittel) und ein Goodwill von USD 0,9 Milliarden erfasst.

Veräusserung der Bluttransfusionsdiagnostik-Sparte der Division Vaccines and Diagnostics im Januar 2014

Am 9. Januar 2014 schloss Novartis den Verkauf ihrer Bluttransfusionsdiagnostik-Sparte an das spanische Unternehmen Grifols S.A. für USD 1,7 Milliarden in bar ab. Die Bluttransfusionsdiagnostik-Sparte gehörte zur Division Vaccines and Diagnostics von Novartis und strebte eine weltweite Erhöhung der Sicherheit von Transfusionen an. Vorbehaltlich der abschliessenden Bilanzierung der Transaktion wird der geschätzte Vorsteuergewinn aus dieser Transaktion ungefähr USD 0,9 Milliarden betragen.

NICHT-IFRS-KENNZAHLEN GEMÄSS DER VON NOVARTIS VERWENDETEN DEFINITION

Novartis verwendet, insbesondere wenn sie die Ergebnisse des Berichtsjahres jenen früherer Berichtsperioden gegenüberstellt, zur Messung ihrer Performance die folgenden Nicht-IFRS-Messgrößen: Kernergebnisse, konstante Wechselkurse, EBITDA, Free Cashflow und Nettoschulden.

Diese Kennzahlen werden vom Management genutzt, um Ziele zu definieren und die Performance auf Konzernebene zu messen. Die Kennzahlen stellen jedoch keine IFRS-Kennzahlen dar und haben keine von IFRS vorgeschriebene Standardbedeutung. Deshalb sind derartige Kennzahlen für Anleger nur in begrenztem Masse nützlich.

Aufgrund ihrer nicht standardisierten Definition lassen sich die Nicht-IFRS-Kennzahlen (im Gegensatz zu den IFRS-Kennzahlen) möglicherweise nicht mit ähnlichen Kennzahlen anderer Unternehmen vergleichen. Diese Kennzahlen werden nur präsentiert, um den Anlegern ein umfassenderes Verständnis der zugrunde liegenden Unternehmensperformance durch das Management zu ermöglichen. Die Kennzahlen sind kein Ersatz für die gemäss IFRS ausgewiesenen Kennzahlen und sollten nicht als solcher betrachtet werden.

Die Kennzahlen besitzen als interne Kennzahlen zur Messung der Konzernperformance nur begrenzte Aussagekraft. Deshalb beschränkt sich der Performance-Management-Prozess nicht nur auf diese Messgrößen.

KERNERGEBNISSE

Die Kernergebnisse des Konzerns – wie das operative Kernergebnis, der Kernreingewinn und der Kerngewinn pro Aktie – schliessen Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten, Wertminderungen, integrationsbezogene Sonderaufwendungen im Zusammenhang mit Akquisitionen sowie bestimmte andere Erträge und Aufwendungen aus, die sich innerhalb des Jahres kumuliert auf mehr als USD 25 Millionen belaufen oder den Erwartungen zufolge belaufen werden und deshalb vom Management als ausserordentlich erachtet werden.

Novartis ist der Auffassung, dass die Veröffentlichung der Kernkennzahlen des Konzerns den Anlegern ein besseres Verständnis der Unternehmensperformance ermöglicht, da sie Positionen ausklammern, die von Jahr zu Jahr stark variieren können, und dass sich die Ergebnisse der einzelnen Jahre dadurch besser vergleichen lassen. Deshalb nutzt Novartis diese Kernkennzahlen – zusammen mit IFRS und anderen Kennzahlen – als wichtige Messgrößen für die Beurteilung der Konzernperformance.

Die Kernkennzahlen dienen beispielsweise folgenden Zwecken:

- Ergänzend zu den Monatsberichten mit den gemäss IFRS ausgewiesenen Finanzinformationen erhält das obere Management monatlich eine Analyse der Kernkennzahlen.
- Jahresbudgets werden auf Grundlage der IFRS-Kennzahlen sowie der Kernkennzahlen erstellt.

KONSTANTE WECHSELKURSE

Veränderungen des relativen Werts von Nicht-US-Währungen gegenüber dem US-Dollar können die Finanzergebnisse und die finanzielle Position des Konzerns beeinflussen. Novartis möchte weitere für die Anleger möglicherweise nützliche Informationen zur Verfügung stellen, unter anderem zu den Veränderungen des Umsatzvolumens. Zu diesem Zweck stellt Novartis Angaben zu den Nettoumsätzen sowie anderen für das operative Ergebnis und den Reingewinn relevanten Messwerten wechselkursbereinigt dar.

Berechnungen zu konstanten Wechselkursen bezwecken die Eliminierung zweier unterschiedlicher Wechselkurseffekte und ermöglichen so die Einschätzung von Veränderungen in der konsolidierten Erfolgsrechnung unter Ausschluss des Einflusses von Wechselkursschwankungen:

- der Einfluss der Umrechnung der Erfolgsrechnungen von Konzerngesellschaften von ihrer nicht auf US-Dollar lautenden funktionalen Währung in US-Dollar; und
- der Einfluss von Wechselkursveränderungen auf wesentliche Transaktionen von Konzerngesellschaften, die nicht in deren funktionaler Währung getätigt wurden.

Zur Ermittlung der wechselkursbereinigten Kennzahlen werden die für das Berichtsjahr ausgewiesenen Fremdwährungsbeträge der Umsätze und anderer Positionen der Erfolgsrechnung unter Anwendung der durchschnittlichen Wechselkurse des Vorjahres in USD umgerechnet und mit den Vorjahreswerten in USD verglichen.

Novartis stützt sich bei der Beurteilung der Konzernperformance auf diese wechselkursbereinigten Kennzahlen, da sie helfen können, die Unternehmensperformance fortlaufend von Jahr zu Jahr zu beurteilen. Bei ihrer Beurteilung zieht Novartis jedoch auch gleichwertige Performancekennzahlen heran, die nicht durch Veränderungen des relativen Werts der Währungen beeinträchtigt werden.

BERECHNUNG DER WACHSTUMSRATEN

Zur verständlicheren Darstellung ihrer Wachstumsraten verwendet Novartis eine eigene Vorzeichenregelung. Dieser Regelung zufolge wird ein Rückgang des operativen Aufwands oder der operativen Verluste gegenüber dem Vorjahr als positives Wachstum dargestellt.

FREE CASHFLOW

Novartis definiert Free Cashflow als Geldfluss aus operativer Tätigkeit, bereinigt um Geldflüsse, die aus dem Erwerb oder Verkauf von Sach- und Finanzanlagen sowie immateriellen und übrigen langfristigen Vermögenswerten und Finanzanlagen resultieren. Geldflüsse aus Akquisitionen und Desinvestitionen von Konzerngesellschaften, assoziierten Gesellschaften und nicht beherrschenden Anteilen an

Konzerngesellschaften werden bei der Berechnung des Free Cashflow ebenfalls nicht berücksichtigt.

Der Free Cashflow wird als zusätzliche Information ausgewiesen, da Novartis ihn als nützlichen Indikator für die Fähigkeit des Unternehmens erachtet, ohne die Aufnahme zusätzlicher Fremdmittel oder den Einsatz vorhandener flüssiger Mittel zu operieren. Der Free Cashflow ist ein Mass für die netto generierten flüssigen Mittel, die für die Rückzahlung von Verbindlichkeiten, strategische Investitionen und die Rückführung an die Aktionäre zur Verfügung stehen. Novartis nutzt den Free Cashflow für interne Vergleiche der Ergebnisse der einzelnen Divisionen. Die Definition des Free Cashflow der Divisionen basiert dabei auf derjenigen des konzernweiten Free Cashflow. Es werden jedoch weder Steuern noch finanzielle Einnahmen oder Zahlungen in die Berechnungen auf Divisionsebene mit einbezogen. Die von Novartis verwendete Definition des Free Cashflow berücksichtigt keine Beträge, die sich auf Veränderungen in den Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften oder auf Akquisitionen und Desinvestitionen von Konzerngesellschaften beziehen. Der Free Cashflow ist kein Ersatz für den nach IFRS definierten Geldfluss aus operativer Tätigkeit.

NETTOSCHULDEN

Novartis definiert die Nettoschulden als flüssige Mittel, kurzfristige Finanzanlagen und derivative Finanzinstrumente abzüglich verzinslicher Darlehen und Ausleihungen.

EBITDA

Novartis definiert den Ertrag vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA) als operatives Ergebnis vor Abschreibungen auf Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerten (inklusive jeglicher Wertminderungen) und ohne das Ergebnis von assoziierten Gesellschaften, Zinsaufwand, übrigen Finanzertrag und -aufwand, übrige Aufwendungen und Steuern.

	2013 Mio. USD	Angepasst 2012 ¹ Mio. USD	Veränderung Mio. USD
Operatives Ergebnis	10 910	11 193	- 283
Abschreibungen auf Sachanlagen	1 755	1 704	51
Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten	2 976	2 894	82
Wertminderungen auf Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerten	194	322	- 128
Konzern-EBITDA	15 835	16 113	- 278

¹Übrige Erträge und Übrige Aufwendungen wurden um einen zusätzlichen Aufwand von USD 318 Millionen (USD 235 Millionen nach Steuern) angepasst, um der Einführung des überarbeiteten IAS 19 Leistungen an Arbeitnehmer Rechnung zu tragen (siehe Seiten 264 und 265).

ÜBERLEITUNG DER NACH IFRS AUSGEWIESENEN ERGEBNISSE ZU DEN KERNERGEBNISSEN 2013 UND 2012

2013	IFRS-Ergebnisse Mio. USD	Abschreibungen auf immateriellen Vermögens- werten ¹ Mio. USD	Wert- minderungen ² Mio. USD	Akquisitions- oder veräusserungs- bedingte Positionen, Restrukturierungs- und Integrations- kosten ³ Mio. USD	Sonder- positionen ⁴ Mio. USD	Kernergebnisse Mio. USD
Bruttoergebnis	39 223	2 866	28		41	42 158
Operatives Ergebnis	10 910	2 955	259	331	30	14 485
Gewinn vor Steuern	10 735	3 214	259	349	74	14 631
Steuern	- 1 443					- 2 098 ⁵
Reingewinn	9 292					12 533
Unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD) ⁶	3,76					5,09

Folgende Anpassungen wurden vorgenommen, um das Bruttokernergebnis zu ermitteln

Herstellungskosten der verkauften Produkte	- 19 608	2 866	28		41	- 16 673
--	----------	-------	----	--	----	----------

Folgende Anpassungen wurden vorgenommen, um das operative Kernergebnis zu ermitteln

Marketing & Verkauf	- 14 549				27	- 14 522
Forschung & Entwicklung	- 9 852	85	86		39	- 9 642
Administration & allgemeine Kosten	- 3 060				25	- 3 035
Übrige Erträge	1 367		- 53		- 506	808
Übrige Aufwendungen	- 2 219	4	198	331	404	- 1 282

Folgende Anpassungen wurden vorgenommen, um das Kernergebnis vor Steuern zu ermitteln

Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	600	259		18		877
Übriger Finanzertrag und -aufwand	- 92				44	- 48

¹ Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten: Die Herstellungskosten der verkauften Produkte beinhalten wiederkehrende Abschreibungen auf erworbenen Rechten an vermarkteten Produkten und anderen in der Herstellung verwendeten immateriellen Vermögenswerten; Forschung & Entwicklung enthält wiederkehrende Abschreibungen auf erworbenen Rechten an Technologien; die Übrigen Aufwendungen beinhalten Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten; Ertrag aus assoziierten Gesellschaften enthält den Anteil von Novartis an den geschätzten Kernpositionen von Roche.

² Wertminderungen: Die Herstellungskosten der verkauften Produkte, Forschung & Entwicklung, die Übrigen Erträge und die Übrigen Aufwendungen beinhalten hauptsächlich Wertminderungen oder Wertaufösungen auf immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen, die vor allem im Zusammenhang mit der konzernweiten Optimierung der Produktionskapazitäten stehen.

³ Akquisitions- oder veräusserungsbedingte Positionen, Restrukturierungs- und Integrationskosten: Übrige Aufwendungen beinhalten die Integrationskosten für Alcon, Ertrag aus assoziierten Gesellschaften enthält Restrukturierungsaufwendungen in Bezug auf Roche.

⁴ Sonderpositionen: Die Herstellungskosten der verkauften Produkte, die Übrigen Erträge und die Übrigen Aufwendungen beinhalten Restrukturierungskosten für die konzernweite Rationalisierung von Produktionsstätten; Marketing & Verkauf beinhaltet Aufwendungen im Zusammenhang mit der Beendigung eines Co-Promotion-Vertrags; Forschung & Entwicklung beinhaltet auch eine Nettoerhöhung der bedingten Gegenleistungen im Zusammenhang mit Unternehmenszusammenschlüssen; Administration & allgemeine Kosten beinhaltet ausserordentliche IT-Kosten; die Übrigen Erträge beinhalten Veräusserungsgewinne, die Auflösung einer Rückstellung bei Corporate, einen Ertrag aus der Änderung des Plans für medizinische Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses und die Auflösung von Restrukturierungsrückstellungen; die Übrigen Aufwendungen beinhalten Zuführungen zu den Restrukturierungsrückstellungen, Rückstellungen für Rechtsfälle und Aufwendungen im Zusammenhang mit der Transformation der IT- und Finanzprozesse; Übriger Finanzertrag und -aufwand beinhaltet Abwertungsverluste in Höhe von USD 44 Millionen im Zusammenhang mit Venezuela.

⁵ Steuern auf die Anpassungen zwischen IFRS und Kernergebnissen berücksichtigen den definitiven Steuersatz, der je nach Jurisdiktion anwendbar ist, in der die Anpassung der jeweiligen Position schliesslich steuerlich abzugsfähig ist. Generell sind Abschreibungen und Wertminderungen auf immateriellen Vermögenswerten sowie andere akquisitionsbedingte Restrukturierungs- und Integrationspositionen steuerlich voll abzugsfähig. Sonderpositionen sind normalerweise ebenfalls steuerlich abzugsfähig. Davon ausgenommen sind jedoch in einigen Jurisdiktionen Sonderpositionen, die aufgrund von strafrechtlichen Einigungen zustande kommen. Anpassungen des Ertrags aus assoziierten Gesellschaften werden netto gezeigt. Auf den zum Kernergebnis vor Steuern führenden Anpassungen von USD 3,9 Milliarden beträgt der gesamte Steuereffekt USD 655 Millionen. Dies aufgrund der oben erläuterten Faktoren und der unterschiedlichen Steuersätze in den verschiedenen Jurisdiktionen. Der durchschnittliche Steuersatz auf den Anpassungen beträgt somit 16,8%.

⁶ Der Gewinn pro Aktie wird auf Basis des den Aktionären der Novartis AG zuzurechnenden Reingewinns berechnet.

2012	Angepasst ¹ IFRS-Ergebnisse Mio. USD	Abschreibungen auf immateriellen Vermögens- werten ² Mio. USD	Wert- minderungen ³ Mio. USD	Akquisitions- oder veräusserungs- bedingte Positionen, Restrukturierungs- und Integrations- kosten ⁴ Mio. USD	Sonder- positionen ⁵ Mio. USD	Angepasst ¹ Kernergebnisse Mio. USD
Bruttoergebnis	38 805	2 786	174	39	43	41 847
Operatives Ergebnis	11 193	2 876	356	330	87	14 842
Gewinn vor Steuern	10 925	3 045	356	364	87	14 777
Steuern	- 1 542					- 2 201 ⁶
Reingewinn	9 383					12 576
Unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD) ⁷	3,83					5,15

Folgende Anpassungen wurden vorgenommen, um das Bruttokernergebnis zu ermitteln

Andere Erlöse	888				- 56	832
Herstellungskosten der verkauften Produkte	- 18 756	2 786	174	39	99	- 15 658

Folgende Anpassungen wurden vorgenommen, um das operative Kernergebnis zu ermitteln

Marketing & Verkauf	- 14 353			1		- 14 352
Forschung & Entwicklung	- 9 332	87	109		20	- 9 116
Administration & allgemeine Kosten	- 2 937				14	- 2 923
Übrige Erträge	1 049		- 1		- 373	675
Übrige Aufwendungen	- 2 039	3	74	290	383	- 1 289

Folgende Anpassungen wurden vorgenommen, um das Kernergebnis vor Steuern zu ermitteln

Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	552	169		34		755
--	-----	-----	--	----	--	-----

¹ Übrige Erträge und Übrige Aufwendungen wurden um einen zusätzlichen Aufwand von USD 318 Millionen (USD 235 Millionen nach Steuern) angepasst, um der Einführung des überarbeiteten IAS 19 *Leistungen an Arbeitnehmer* Rechnung zu tragen (siehe Seiten 264 und 265).

² Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten: Die Herstellungskosten der verkauften Produkte beinhalten wiederkehrende Abschreibungen auf erworbenen Rechten an vermarkteten Produkten und anderen in der Herstellung verwendeten immateriellen Vermögenswerten; Forschung & Entwicklung enthält wiederkehrende Abschreibungen auf erworbenen Rechten an Technologien; die Übrigen Aufwendungen beinhalten Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten; Ertrag aus assoziierten Gesellschaften enthält wiederkehrende Abschreibungen von USD 153 Millionen auf aus der Kaufpreisaufteilung resultierenden immateriellen Vermögenswerten, die nach der Kapitalzurechnungsmethode in der Bilanzierung von Novartis für Roche enthalten sind, und USD 16 Millionen für den Anteil von Novartis an den geschätzten Kernpositionen von Roche.

³ Wertminderungen: Die Herstellungskosten der verkauften Produkte, Forschung & Entwicklung, die Übrigen Erträge und die Übrigen Aufwendungen beinhalten hauptsächlich Wertminderungen auf immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen; die Übrigen Aufwendungen beinhalten auch Wertminderungen auf Finanzanlagen.

⁴ Akquisitions- oder veräusserungsbedingte Positionen, Restrukturierungs- und Integrationskosten: Die Herstellungskosten der verkauften Produkte beinhalten akquisitionsbedingte Neubewertungen der Vorräte; Marketing & Verkauf sowie die Übrigen Aufwendungen beziehen sich auf Kosten für die Integration von Alcon und Fougera; der Ertrag aus assoziierten Gesellschaften enthält einen Gewinn von USD 16 Millionen aus der Neubewertung eines ursprünglich gehaltenen Anteils an einer erworbenen Gesellschaft und USD 50 Millionen für den Anteil von Novartis am Restrukturierungsaufwand von Roche.

⁵ Sonderpositionen: Die Anderen Erlöse beinhalten einen Ertrag von USD 56 Millionen aus einer Vergleichs- und Lizenzvereinbarung betreffend geistiges Eigentum; die Herstellungskosten der verkauften Produkte, Forschung & Entwicklung, die Übrigen Erträge und die Übrigen Aufwendungen beinhalten Restrukturierungskosten für die konzernweite Rationalisierung von Produktionsstätten; die Herstellungskosten der verkauften Produkte beinhalten auch einen zusätzlichen Aufwand von USD 22 Millionen für Produktrückrufe im Zusammenhang mit einer Produktionsanlage in den USA; Forschung & Entwicklung beinhaltet auch eine Erhöhung um netto USD 18 Millionen von bedingten Gegenleistungen im Zusammenhang mit Unternehmenszusammenschlüssen; Administration & allgemeine Kosten beinhalten ausserordentliche IT-Kosten; die Übrigen Erträge beinhalten eine Rückstellungsverringerung um USD 137 Millionen hauptsächlich für Vorräte von *Rasilez/Tekturna*, einen Gewinn aus der Veräusserung von Produkten von USD 93 Millionen, eine Auflösung der im Vorjahr erfassten Rückstellung für Restrukturierungskosten von USD 76 Millionen und einen Gewinn aus der Veräusserung von Finanzanlagen von USD 51 Millionen; die Übrigen Aufwendungen beinhalten vor allem einen Restrukturierungsaufwand von USD 149 Millionen für das US-Geschäft sowie Kosten für die Transformation der IT- und Finanzprozesse von USD 117 Millionen.

⁶ Steuern auf die Anpassungen zwischen IFRS und Kernergebnissen berücksichtigen den definitiven Steuersatz, der je nach Jurisdiktion anwendbar ist, in der die Anpassung der jeweiligen Position schliesslich steuerlich abzugsfähig ist. Generell sind Abschreibungen und Wertminderungen auf immateriellen Vermögenswerten sowie andere akquisitionsbedingte Restrukturierungs- und Integrationspositionen steuerlich voll abzugsfähig. Sonderpositionen sind normalerweise ebenfalls steuerlich abzugsfähig. Davon ausgenommen sind jedoch in einigen Jurisdiktionen Sonderpositionen, die aufgrund von strafrechtlichen Einigungen zustande kommen. Anpassungen des Ertrags aus assoziierten Gesellschaften werden netto gezeigt. Auf den zum Kernergebnis vor Steuern führenden Anpassungen von USD 3,9 Milliarden beträgt der gesamte Steuereffekt USD 659 Millionen. Dies aufgrund der oben erläuterten Faktoren und der unterschiedlichen Steuersätze in den verschiedenen Jurisdiktionen. Der durchschnittliche Steuersatz auf den Anpassungen beträgt somit 17,1%.

⁷ Der Gewinn pro Aktie wird auf Basis des den Aktionären der Novartis AG zuzurechnenden Reingewinns berechnet.

ÜBERLEITUNG DES OPERATIVEN ERGEBNISSES DER SEGMENTE ZUM OPERATIVEN KERNERGEBNIS 2013 UND 2012

	Pharmaceuticals		Alcon	
	2013 Mio. USD	2012 Mio. USD	2013 Mio. USD	2012 Mio. USD
Operatives Ergebnis	9 376	9 598	1 232	1 465
Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten	278	322	1 989	1 915
Wertminderungen				
Immaterielle Vermögenswerte	29	211	57	17
Sachanlagen im Zusammenhang mit der konzernweiten Rationalisierung von Produktionsstätten	1			
Übrige Sachanlagen	28	25	4	
Finanzanlagen	16	2		
Total Wertminderungen	74	238	61	17
Akquisitionsbedingte Positionen				
– Aufwendungen			330	264
Total akquisitionsbedingte Positionen, netto			330	264
Übrige Sonderpositionen				
Ausserordentliche Veräusserungsgewinne	– 313	– 93		
Restrukturierung				
– Ertrag	– 40	– 70		– 1
– Aufwand	122	240	77	24
Positionen bezüglich Rechtsfällen				
– Aufwand	33	19		
Zusätzlicher Sonderertrag	– 70	– 137	– 56	
Zusätzlicher Sonderaufwand	63	96	61	14
Total Sonderpositionen	– 205	55	82	37
Total Anpassungen	147	615	2 462	2 233
Operatives Kernergebnis	9 523	10 213	3 694	3 698
Operative Kernmarge	29,6%	31,8%	35,2%	36,2%

¹ Übrige Erträge und Übrige Aufwendungen wurden um einen zusätzlichen Aufwand von USD 318 Millionen (USD 235 Millionen nach Steuern) angepasst, um der Einführung des überarbeiteten IAS 19 *Leistungen an Arbeitnehmer* Rechnung zu tragen (siehe Seiten 264 und 265).

UNTERNEHMENSWERT

Der Unternehmenswert wird durch den gesamten Betrag, den Aktionäre und Fremdkapitalgeber in Novartis investiert haben, abzüglich der Liquidität des Konzerns dargestellt.

	31. Dez. 2013 Mio. USD	31. Dez. 2012 Mio. USD	Veränderung Mio. USD
Marktkapitalisierung	194 157	151 998	42 159
Nicht beherrschende Anteile	129	126	3
Finanzverbindlichkeiten und Derivate	18 018	19 726	– 1 708
Liquidität	– 9 222	– 8 119	– 1 103
Unternehmenswert	203 082	163 731	39 351
Unternehmenswert/EBITDA	13	10¹	

¹ Der EBITDA für das Jahr 2012 ist angepasst, um der Einführung des überarbeiteten IAS 19 *Leistungen an Arbeitnehmer* Rechnung zu tragen (siehe Seiten 264 und 265).

NOVARTIS ÖKONOMISCHE WERTSTEIGERUNG

Für die Messung der ökonomischen Wertsteigerung von Novartis (Novartis Economic Value Added, NVA) verwendet Novartis ihre eigene Definition. Der NVA dient dazu, die Vergütungen im Rahmen des langfristigen Leistungsplans (Long-Term Performance Plan, LTPP) zu bestimmen. Die folgende Tabelle zeigt den NVA des Konzerns (gemäss Definition von Novartis) für die Jahre 2013 und 2012.

	Für das am 31. Dez. 2013 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Für das am 31. Dez. 2012 endende Geschäftsjahr ¹ Mio. USD	Veränderung in USD %
Operatives Ergebnis	10 910	11 511	– 5
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	600	552	9
Betriebliche Zinsen	– 335	– 348	4
Betriebliche Steuern	– 2 151	– 2 334	8
Kapitalnutzungskosten	– 6 330	– 7 060	10
Novartis ökonomische Wertsteigerung	2 694	2 321	16

¹ Da diese Zahlen im Jahr 2012 für die Zahlungen im Zusammenhang mit dem LTPP massgebend waren, wurde keine Anpassung vorgenommen, um der Einführung des überarbeiteten IAS 19 *Leistungen an Arbeitnehmer* Rechnung zu tragen (siehe Seiten 264 und 265).

Sandoz		Vaccines and Diagnostics		Consumer Health		Corporate		Total	
2013 Mio. USD	2012 Mio. USD	2013 Mio. USD	2012 Mio. USD	2013 Mio. USD	2012 Mio. USD	2013 Mio. USD	Angepasst 2012 ¹ Mio. USD	2013 Mio. USD	Angepasst 2012 ¹ Mio. USD
1 028	1 091	- 165	- 250	178	48	- 739	- 759	10 910	11 193
409	364	222	215	53	57	4	3	2 955	2 876
20	43		5	8	7			114	283
				33				34	
- 3	3	1	6	- 1	3	17	2	46	39
		7	1			42	31	65	34
17	46	8	12	40	10	59	33	259	356
	62		3			1	1	331	330
	62		3			1	1	331	330
							- 51	- 313	- 144
	- 10				- 8			- 40	- 89
2	4		1	25	3			226	272
85					25			118	44
- 4	- 59		- 56			- 75		- 205	- 252
4	5			2	24	114	117	244	256
87	- 60		- 55	27	44	39	66	30	87
513	412	230	175	120	111	103	103	3 575	3 649
1 541	1 503	65	- 75	298	159	- 636	- 656	14 485	14 842
16,8%	17,3%	3,3%	- 4,0%	7,3%	4,3%			25,0%	26,2%

Betriebliche Zinsen entsprechen den internen Verrechnungen aufgrund des verzinsten durchschnittlichen Umlaufvermögens. Die Zinssätze werden auf Basis der kurzfristigen Darlehenszinssätze der entsprechenden Gesellschaft berechnet.

Betriebliche Steuern stellen konzerninterne Weiterbelastungen an die Gesellschaften dar. Der entsprechende Wert ergibt sich durch Multiplikation des operativen Vorsteuergewinns einer jeden Gesellschaft mit dem anwendbaren Steuersatz. Bei der Ermittlung der Vorsteuergewinne finden steuerlich nicht anerkannte Positionen oder Verlustvorträge keine Berücksichtigung.

Die Verrechnung für Kapitalnutzungskosten spiegelt den theoretischen Zinsaufwand für das durchschnittliche Anlagevermögen des Konzerns wider. Er basiert auf den intern bestimmten durchschnittlichen Kapitalkosten des Konzerns.

INTERNE KONTROLLEN FÜR DIE FINANZBERICHTERSTATTUNG

Das Management des Konzerns beurteilte die Effektivität der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung des Konzerns. Auch die unabhängige Revisionsstelle nahm in einem Bericht zur Effektivität der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung Stellung. Sowohl das Management des Konzerns als auch die externe Revisionsstelle kamen zu dem Schluss, dass die Novartis Gruppe per 31. Dezember 2013 in allen wesentlichen Belangen über wirksame interne Kontrollen für die Finanzberichterstattung verfügte.

QUARTALSÜBERSICHT 2013 UND 2012

Mio. USD, sofern nicht anders angegeben	Q1	Q2	Q3	Q4	2013	Angepasst Q1 ¹	Angepasst Q2 ¹	Angepasst Q3 ¹	Angepasst Q4 ¹	Angepasst 2012 ¹
Nettoumsatz	14 016	14 488	14 338	15 078	57 920	13 735	14 303	13 807	14 828	56 673
Andere Erlöse	190	216	220	285	911	178	238	232	240	888
Herstellungskosten der verkauften Produkte	- 4 606	- 4 780	- 4 910	- 5 312	- 19 608	- 4 484	- 4 610	- 4 575	- 5 087	- 18 756
Bruttoergebnis	9 600	9 924	9 648	10 051	39 223	9 429	9 931	9 464	9 981	38 805
Marketing & Verkauf	- 3 457	- 3 657	- 3 481	- 3 954	- 14 549	- 3 495	- 3 613	- 3 393	- 3 852	- 14 353
Forschung & Entwicklung	- 2 297	- 2 439	- 2 419	- 2 697	- 9 852	- 2 235	- 2 285	- 2 191	- 2 621	- 9 332
Administration & allgemeine Kosten	- 761	- 731	- 746	- 822	- 3 060	- 719	- 737	- 693	- 788	- 2 937
Übrige Erträge	369	264	172	562	1 367	319	228	258	244	1 049
Übrige Aufwendungen	- 558	- 391	- 503	- 767	- 2 219	- 563	- 416	- 497	- 563	- 2 039
Operatives Ergebnis	2 896	2 970	2 671	2 373	10 910	2 736	3 108	2 948	2 401	11 193
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	111	174	161	154	600	128	176	81	167	552
Zinsaufwand	- 175	- 175	- 170	- 163	- 683	- 164	- 183	- 178	- 199	- 724
Übriger Finanzertrag und -aufwand	7	5	- 62	- 42	- 92	- 41	34	- 70	- 19	- 96
Gewinn vor Steuern	2 839	2 974	2 600	2 322	10 735	2 659	3 135	2 781	2 350	10 925
Steuern	- 417	- 426	- 336	- 264	- 1 443	- 390	- 460	- 364	- 328	- 1 542
Reingewinn Konzern	2 422	2 548	2 264	2 058	9 292	2 269	2 675	2 417	2 022	9 383
<i>Zuzurechnen:</i>										
<i>Aktionären der Novartis AG</i>	2 398	2 516	2 232	2 029	9 175	2 247	2 648	2 390	1 985	9 270
<i>Nicht beherrschenden Anteilen</i>	24	32	32	29	117	22	27	27	37	113
<i>Unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD)</i>	0,98	1,03	0,91	0,83	3,76	0,93	1,09	0,99	0,82	3,83
Nettoumsatz nach Segmenten										
Pharmaceuticals	7 877	8 121	7 893	8 323	32 214	7 839	8 255	7 783	8 276	32 153
Alcon	2 566	2 736	2 539	2 655	10 496	2 541	2 648	2 460	2 576	10 225
Sandoz	2 259	2 216	2 273	2 411	9 159	2 124	2 147	2 044	2 387	8 702
Vaccines and Diagnostics	327	411	594	655	1 987	299	349	582	628	1 858
Consumer Health	987	1 004	1 039	1 034	4 064	932	904	938	961	3 735
Nettoumsatz Konzern	14 016	14 488	14 338	15 078	57 920	13 735	14 303	13 807	14 828	56 673
Operatives Ergebnis nach Segmenten										
Pharmaceuticals	2 539	2 557	2 267	2 013	9 376	2 402	2 741	2 531	1 924	9 598
Alcon	412	397	251	172	1 232	363	419	360	323	1 465
Sandoz	251	259	242	276	1 028	298	259	250	284	1 091
Vaccines and Diagnostics	- 157	- 83	33	42	- 165	- 173	- 96	- 22	41	- 250
Consumer Health	11	29	90	48	178	12	0	48	- 12	48
Nettoergebnis Corporate	- 160	- 189	- 212	- 178	- 739	- 166	- 215	- 219	- 159	- 759
Operatives Ergebnis Konzern	2 896	2 970	2 671	2 373	10 910	2 736	3 108	2 948	2 401	11 193
Operatives Kernergebnis	3 714	3 755	3 621	3 395	14 485	3 607	3 831	3 810	3 594	14 842
Kernreingewinn	3 248	3 227	3 103	2 955	12 533	3 035	3 298	3 201	3 042	12 576
<i>Unverwässerter Kerngewinn pro Aktie (USD)</i>	1,32	1,30	1,26	1,20	5,09	1,25	1,35	1,31	1,24	5,15

¹Übrige Erträge und Übrige Aufwendungen wurden um einen zusätzlichen Aufwand von USD 318 Millionen (USD 235 Millionen nach Steuern) angepasst, um der Einführung des überarbeiteten IAS 19 Leistungen an Arbeitnehmer Rechnung zu tragen (siehe Seiten 264 und 265).

JAHRESÜBERSICHT KONZERN 2009–2013

Mio. USD, sofern nicht anders angegeben		2013	2012 ¹	2011 ¹	2010	2009
Nettoumsatz mit Dritten		57 920	56 673	58 566	50 624	44 267
Veränderung gegenüber Vorjahr	%	2,2	-3,2	15,7	14,4	6,8
Nettoumsatz Division Pharmaceuticals		32 214	32 153	32 508	30 306	28 287
Veränderung gegenüber Vorjahr	%	0,2	-1,1	7,3	7,1	7,4
Nettoumsatz Division Alcon		10 496	10 225	9 958	4 446	1 965
Veränderung gegenüber Vorjahr	%	2,7	2,7	n. a.	n. a.	n. a.
Nettoumsatz Division Sandoz		9 159	8 702	9 473	8 592	7 493
Veränderung gegenüber Vorjahr	%	5,3	-8,1	10,3	14,7	-0,8
Nettoumsatz Division Vaccines and Diagnostics		1 987	1 858	1 996	2 918	2 424
Veränderung gegenüber Vorjahr	%	6,9	-6,9	-31,6	20,4	37,8
Nettoumsatz Division Consumer Health		4 064	3 735	4 631	4 362	4 098
Veränderung gegenüber Vorjahr	%	8,8	-19,3	6,2	6,4	-0,6
Operatives Ergebnis		10 910	11 193	10 780	11 526	9 982
Veränderung gegenüber Vorjahr	%	-2,5	3,8	-6,5	15,5	11,4
In % des Nettoumsatzes	%	18,8	19,8	18,4	22,8	22,5
In % des durchschnittlichen Eigenkapitals	%	15,2	16,6	15,9	18,1	18,5
In % des durchschnittlichen Nettobetriebsvermögens	%	13,3	13,8	13,0	16,6	18,9
Reingewinn		9 292	9 383	9 072	9 969	8 454
Veränderung gegenüber Vorjahr	%	-1,0	3,4	-9,0	17,9	3,6
In % des Nettoumsatzes	%	16,0	16,6	15,5	19,7	19,1
In % des durchschnittlichen Eigenkapitals	%	12,9	13,9	13,4	15,7	15,7
Dividenden der Novartis AG²		6 775	6 100	6 030	5 368	4 486
In % des Reingewinns ³	%	74	66	67	55	53
Geldfluss aus operativer Tätigkeit		13 174	14 194	14 309	14 067	12 191
Veränderung gegenüber Vorjahr	%	-7,2	-0,8	1,7	15,4	24,8
In % des Nettoumsatzes	%	22,7	25,0	24,4	27,8	27,5
Free Cashflow		9 945	11 383	12 503	12 346	9 446
Veränderung gegenüber Vorjahr	%	-12,6	-9,0	1,3	30,7	23,5
In % des Nettoumsatzes	%	17,2	20,1	21,3	24,4	21,3
Erwerb von Sachanlagen		3 064	2 698	2 167	1 678	1 887
Veränderung gegenüber Vorjahr	%	13,6	24,5	29,1	-11,1	-10,4
In % des Nettoumsatzes	%	5,3	4,8	3,7	3,3	4,3
Abschreibungen auf Sachanlagen		1 755	1 704	1 728	1 363	1 241
In % des Nettoumsatzes	%	3,0	3,0	3,0	2,7	2,8
Forschung & Entwicklung (Kern)		9 642	9 116	9 239	8 080	7 287
In % des Nettoumsatzes	%	16,6	16,1	15,8	16,0	16,5
Forschung & Entwicklung (Kern), Division Pharmaceuticals		7 161	6 697	6 860	6 344	5 909
In % des Nettoumsatzes der Division Pharmaceuticals	%	22,2	20,8	21,1	20,9	20,9
Total Vermögenswerte		126 254	124 191	117 468	123 318	95 505
Liquidität		9 222	8 119	5 075	8 134	17 449
Eigenkapital		74 472	69 263	65 989	69 769	57 462
Verhältnis Finanzverbindlichkeiten/Eigenkapital		0,24:1	0,28:1	0,31:1	0,33:1	0,24:1
Verhältnis kurzfristige Vermögenswerte/Verbindlichkeiten		1,16:1	1,16:1	1,04:1	1,08:1	1,7:1
Nettobetriebsvermögen		83 268	80 870	81 143	84 622	54 001
Veränderung gegenüber Vorjahr	%	3,0	-0,3	-4,1	56,7	4,5
In % des Nettoumsatzes	%	143,8	142,7	138,5	167,2	122,0
Personalaufwand		15 595	14 772	14 913	12 240	10 920
In % des Nettoumsatzes	%	26,9	26,1	25,5	24,2	24,7
Anzahl Mitarbeitende (Vollzeitstellenäquivalente) am Jahresende		135 696	127 724	123 686	119 418	99 834
Nettoumsatz pro Mitarbeitenden (Durchschnitt pro Vollzeitstellenäquivalent)	USD	439 754	450 841	481 818	461 788	450 438

¹ Das operative Ergebnis des Jahres 2012 wurde um einen zusätzlichen Aufwand von USD 318 Millionen (2011: USD 218 Millionen) und der Reingewinn um USD 235 Millionen nach Steuern (2011: USD 173 Millionen) angepasst, um der Einführung des überarbeiteten IAS 19 *Leistungen an Arbeitnehmer* Rechnung zu tragen (siehe Seiten 264 und 265).

² 2013: Dividendenantrag an die im Februar 2014 stattfindende Generalversammlung. Gibt in allen Jahren nur Aufschluss über Dividenden, die an Drittaktionäre der Novartis AG ausbezahlt wurden.

³ Basierend auf dem den Aktionären der Novartis AG zuzurechnenden Reingewinn.

n. a. = nicht anwendbar

NOVARTIS KONZERNRECHNUNG

KONSOLIDIERTE ERFOLGSRECHNUNGEN

(Für die am 31. Dezember 2013 und 2012 endenden Geschäftsjahre)

	Erläuterungen	2013 Mio. USD	Angepasst 2012 ¹ Mio. USD
Nettoumsatz	3	57 920	56 673
Andere Erlöse		911	888
Herstellungskosten der verkauften Produkte		- 19 608	- 18 756
Bruttoergebnis		39 223	38 805
Marketing & Verkauf		- 14 549	- 14 353
Forschung & Entwicklung		- 9 852	- 9 332
Administration & allgemeine Kosten		- 3 060	- 2 937
Übrige Erträge		1 367	1 049
Übrige Aufwendungen		- 2 219	- 2 039
Operatives Ergebnis	3	10 910	11 193
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	4	600	552
Zinsaufwand	5	- 683	- 724
Übriger Finanzertrag und -aufwand	5	- 92	- 96
Gewinn vor Steuern		10 735	10 925
Steuern	6	- 1 443	- 1 542
Reingewinn		9 292	9 383
Zuzurechnen:			
<i>Aktionären der Novartis AG</i>		9 175	9 270
<i>Nicht beherrschenden Anteilen</i>		117	113
Unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD)	7	3,76	3,83
Verwässerter Gewinn pro Aktie (USD)	7	3,70	3,79

Die Erläuterungen im Anhang sind Bestandteil der Konzernrechnung.

¹Angepasst, um der Einführung des überarbeiteten Rechnungslegungsstandards IAS 19 *Leistungen an Arbeitnehmer* Rechnung zu tragen (siehe Erläuterung 30).

KONSOLIDIERTE GESAMTERGEBNISRECHNUNGEN

(Für die am 31. Dezember 2013 und 2012 endenden Geschäftsjahre)

	Erläuterungen	2013 Mio. USD	Angepasst 2012 ¹ Mio. USD
Reingewinn		9 292	9 383
<i>Übriges Gesamtergebnis, das letztendlich in die konsolidierte Erfolgsrechnung übertragen wird:</i>			
Anpassung der Wertschriften an deren beizulegenden Zeitwert, nach Steuern	8.1	132	75
Anpassung der Absicherungen von Zahlungsströmen an deren beizulegenden Zeitwert, nach Steuern	8.1	41	41
Total Anpassung der Finanzinstrumente an deren beizulegenden Zeitwert, nach Steuern	8.1	173	116
Novartis Anteil an anderen in der Gesamtergebnisrechnung erfassten Positionen assoziierter Unternehmen, nach Steuern	8.2	5	- 107
Währungsumrechnungsdifferenzen	8.3	676	808
Total der letztendlich in die Erfolgsrechnung übertragenen Positionen		854	817
<i>Übriges Gesamtergebnis, das nie in die konsolidierte Erfolgsrechnung übertragen wird:</i>			
Versicherungsmathematische Gewinne/(Verluste) aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen, nach Steuern	8.4	1 504	- 1 581
Total Gesamtergebnis		11 650	8 619
<i>Zuzurechnen:</i>			
Aktionären der Novartis AG		11 538	8 507
Nicht beherrschenden Anteilen		112	112

Die Erläuterungen im Anhang sind Bestandteil der Konzernrechnung.

¹Angepasst, um der Einführung des überarbeiteten Rechnungslegungsstandards IAS 19 *Leistungen an Arbeitnehmer* Rechnung zu tragen (siehe Erläuterung 30).

VERÄNDERUNGEN DES KONSOLIDierten EIGENKAPITALS

(Für die am 31. Dezember 2013 und 2012 endenden Geschäftsjahre)

Erläuterungen	Aktienkapital Mio. USD	Eigene Aktien Mio. USD	Agio-Reserven Mio. USD	Gewinnrücklagen Mio. USD	Total Wertanpassungen Mio. USD	Ausgegebenes Aktienkapital und Reserven der Aktionäre der Novartis AG Mio. USD	Nicht beherrschende Anteile Mio. USD	Total Eigenkapital Mio. USD
Total Eigenkapital per 1. Januar 2012 – publiziert	1 016	- 121	198	65 602	- 851	65 844	96	65 940
Umgliederung der Agio-Reserven in die Gewinnrücklagen	9.1		- 198	198				
Umgliederung der Neubewertung ursprünglich gehaltener Anteile in die Gewinnrücklagen	8			685	- 685			
Anpassung aufgrund des überarbeiteten Rechnungslegungsstandards IAS 19 <i>Leistungen an Arbeitnehmer</i> ¹	8/30			- 151	200	49		49
Total Eigenkapital per 1. Januar 2012 – angepasst	1 016	- 121		66 334	- 1 336	65 893	96	65 989
Reingewinn, angepasst				9 270		9 270	113	9 383
Übriges Gesamtergebnis, angepasst ¹	8			- 107	- 656	- 763	- 1	- 764
Total Gesamtergebnis				9 163	- 656	8 507	112	8 619
Dividenden	9.2			- 6 030		- 6 030		- 6 030
Erwerb von eigenen Aktien	9.3		- 5	- 500		- 505		- 505
Erhöhung des Eigenkapitals aufgrund der Ausübung von Optionen und der Transaktionen mit Mitarbeitenden	9.4		7	409		416		416
Herabsetzung des Aktienkapitals	9.5	- 15	21	- 6				
Aktienbasierte Vergütung	9.6		6	850		856		856
Veränderung nicht beherrschender Anteile	9.8						- 82	- 82
Total übrige Eigenkapitalveränderungen		- 15	29	- 5 277		- 5 263	- 82	- 5 345
Total Eigenkapital per 31. Dezember 2012	1 001	- 92		70 220	- 1 992	69 137	126	69 263
Reingewinn				9 175		9 175	117	9 292
Übriges Gesamtergebnis	8			5	2 358	2 363	- 5	2 358
Total Gesamtergebnis				9 180	2 358	11 538	112	11 650
Dividenden	9.2			- 6 100		- 6 100		- 6 100
Erwerb von eigenen Aktien	9.3		- 22	- 2 968		- 2 990		- 2 990
Erhöhung des Eigenkapitals aufgrund der Ausübung von Optionen und der Transaktionen mit Mitarbeitenden	9.4		19	1 672		1 691		1 691
Aktienbasierte Vergütung	9.6		6	1 071		1 077		1 077
Auswirkung Änderungen im Anteilsbesitz konsolidierter Gesellschaften	9.7			- 10		- 10		- 10
Veränderung nicht beherrschender Anteile	9.8						- 109	- 109
Total übrige Eigenkapitalveränderungen		3		- 6 335		- 6 332	- 109	- 6 441
Total Eigenkapital per 31. Dezember 2013	1 001	- 89		73 065	366	74 343	129	74 472

Die Erläuterungen im Anhang sind Bestandteil der Konzernrechnung.

¹Angepasst, um der Einführung des überarbeiteten Rechnungslegungsstandards IAS 19 *Leistungen an Arbeitnehmer* Rechnung zu tragen (siehe Erläuterung 30).

KONSOLIDIERTE BILANZEN

(Per 31. Dezember 2013 und 2012)

	Erläuterungen	2013 Mio. USD	Angepasst 2012 ¹ Mio. USD
Vermögenswerte			
Anlagevermögen			
Sachanlagen	10	18 197	16 939
Goodwill	11	31 026	31 090
Immaterielle Vermögenswerte ausser Goodwill	11	27 841	30 331
Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften	4	9 225	8 840
Latente Steueransprüche	12	7 375	7 365
Finanzanlagen	13	1 523	1 117
Übrige langfristige Vermögenswerte	13	525	505
Total langfristige Vermögenswerte abzüglich Veräusserungsgruppe		95 712	96 187
Umlaufvermögen			
Vorräte	14	7 267	6 744
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	15	9 902	10 051
Total Wertschriften, Rohstoffe, Festgelder und derivative Finanzinstrumente	16	2 535	2 567
Flüssige Mittel	16	6 687	5 552
Übriges Umlaufvermögen	17	3 392	3 090
Total kurzfristige Vermögenswerte abzüglich Veräusserungsgruppe		29 783	28 004
Zur Veräusserung gehaltene Vermögenswerte der Veräusserungsgruppe	2	759	
Total Umlaufvermögen		30 542	28 004
Total Vermögenswerte		126 254	124 191
Eigenkapital und Verbindlichkeiten			
Eigenkapital			
Aktienkapital	18	1 001	1 001
Eigene Aktien	18	- 89	- 92
Reserven		73 431	68 228
Ausgegebenes Aktienkapital und Reserven der Aktionäre der Novartis AG		74 343	69 137
Nicht beherrschende Anteile		129	126
Total Eigenkapital		74 472	69 263
Verbindlichkeiten			
Langfristige Verbindlichkeiten			
Finanzverbindlichkeiten	19	11 242	13 781
Latente Steuerschulden	12	6 904	7 286
Rückstellungen und übrige langfristige Verbindlichkeiten	20	7 268	9 810
Total langfristige Verbindlichkeiten		25 414	30 877
Kurzfristige Verbindlichkeiten			
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		6 148	5 593
Finanzverbindlichkeiten und derivative Finanzinstrumente	21	6 776	5 945
Kurzfristige Ertragssteuerverbindlichkeiten		2 459	2 070
Rückstellungen und übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	22	10 935	10 443
Total kurzfristige Verbindlichkeiten abzüglich Veräusserungsgruppe		26 318	24 051
Zur Veräusserung gehaltenene Verbindlichkeiten der Veräusserungsgruppe	2	50	
Total kurzfristige Verbindlichkeiten		26 368	24 051
Total Verbindlichkeiten		51 782	54 928
Total Eigenkapital und Verbindlichkeiten		126 254	124 191

Die Erläuterungen im Anhang sind Bestandteil der Konzernrechnung.

¹Angepasst, um der Einführung des überarbeiteten Rechnungslegungsstandards IAS 19 *Leistungen an Arbeitnehmer* Rechnung zu tragen (siehe Erläuterung 30).

KONSOLIDIERTE GELDFLUSSRECHNUNGEN

(Für die am 31. Dezember 2013 und 2012 endenden Geschäftsjahre)

	Erläuterungen	2013 Mio. USD	Angepasst 2012 ¹ Mio. USD
Reingewinn		9 292	9 383
Anpassungen für zahlungsunwirksame Positionen	23.1	7 750	8 073
Erhaltene Dividenden von assoziierten Gesellschaften und anderen		446	426
Erhaltene Zinsen		40	49
Bezahlte Zinsen		- 609	- 594
Übrige finanzielle Zahlungseingänge		55	214
Übrige finanzielle Zahlungsausgänge		- 22	- 22
Bezahlte Steuern		- 2 024	- 2 022
Geldfluss vor Veränderung des Nettoumlaufvermögens und der Rückstellungen		14 928	15 507
Auszahlungen aus Restrukturierungs- und anderen Rückstellungen		- 1 015	- 1 173
Veränderung des Nettoumlaufvermögens und andere Geldflüsse aus operativer Tätigkeit	23.2	- 739	- 140
Geldfluss aus operativer Tätigkeit		13 174	14 194
Erwerb von Sachanlagen		- 3 064	- 2 698
Erlöse aus dem Verkauf von Sachanlagen		60	92
Erwerb von immateriellen Vermögenswerten		- 507	- 370
Erlöse aus dem Verkauf von immateriellen Vermögenswerten		154	163
Erwerb von Finanzanlagen		- 165	- 180
Erlöse aus dem Verkauf von Finanzanlagen		315	221
Erwerb von übrigen langfristigen Vermögenswerten		- 39	- 57
Erlöse aus dem Verkauf von übrigen langfristigen Vermögenswerten		17	18
Erwerb von Anteilen an assoziierten Gesellschaften		- 52	
Erwerb von Geschäften	23.3	- 42	- 1 741
Erwerb von Wertschriften und Rohstoffen		- 278	- 1 639
Erlöse aus dem Verkauf von Wertschriften und Rohstoffen		249	516
Geldfluss für Investitionstätigkeit		- 3 352	- 5 675
Dividenden an Aktionäre der Novartis AG		- 6 100	- 6 030
Erwerb eigener Aktien		- 2 930	- 505
Erlöse aus der Ausübung von Optionen und anderen Transaktionen mit eigenen Aktien		1 693	414
Erhöhung langfristiger Finanzverbindlichkeiten		93	1 979
Rückzahlung langfristiger Finanzverbindlichkeiten		- 2 022	- 704
Veränderung kurzfristiger Finanzverbindlichkeiten		596	- 1 737
Auswirkung Änderungen im Anteilsbesitz konsolidierter Gesellschaften		4	- 6
Dividendenausschüttungen an nicht beherrschende Anteile und übrige Geldflüsse aus Finanzierungstätigkeit		- 103	- 86
Geldfluss für Finanzierungstätigkeit		- 8 769	- 6 675
Währungsumrechnungsdifferenzen auf flüssigen Mitteln, netto		82	- 1
Nettoveränderung der flüssigen Mittel		1 135	1 843
Flüssige Mittel per 1. Januar		5 552	3 709
Flüssige Mittel per 31. Dezember		6 687	5 552

Die Erläuterungen im Anhang sind Bestandteil der Konzernrechnung.

¹Angepasst, um der Einführung des überarbeiteten Rechnungslegungsstandards IAS 19 *Leistungen an Arbeitnehmer* Rechnung zu tragen (siehe Erläuterung 30).

1. WESENTLICHE BEWERTUNGS- UND BILANZIERUNGSMETHODEN

Der Novartis Konzern (Konzern oder Novartis) ist eine multinationale Unternehmensgruppe, die auf die Erforschung, Entwicklung, Herstellung und Vermarktung einer breiten Palette von Produkten aus dem Gesundheitsbereich, insbesondere von innovativen Pharmazeutika, spezialisiert ist. Sie hat ihren Sitz in Basel, Schweiz.

Die Konzernrechnung wird im Einklang mit den Bewertungs- und Bilanzierungsmethoden der vom International Accounting Standards Board (IASB) publizierten International Financial Reporting Standards (IFRS) erstellt. Basis der Konzernrechnung sind historische Kosten, mit Ausnahme der zum beizulegenden Zeitwert zu bewertenden Bilanzpositionen.

Das Geschäftsjahr des Konzerns endet, ebenso wie die jährliche Berichtsperiode der Konzerngesellschaften, jeweils am 31. Dezember.

Die Rechnungslegung erfordert vom Management entweder zum Bilanzstichtag oder während des Jahres gewisse Schätzungen und Annahmen, welche die Höhe der Vermögenswerte und Verbindlichkeiten, einschliesslich allfälliger Eventualforderungen und -verbindlichkeiten, aber auch der Erträge und Aufwendungen beeinflussen. Die tatsächlichen Ergebnisse können von diesen Schätzungen und Annahmen abweichen.

Nachstehend genannt werden die Bewertungs- und Bilanzierungsmethoden, die für Novartis wesentlich sind, oder in Fällen, in denen die IFRS Alternativen anbieten, die von Novartis gewählte Option.

KONSOLIDIERUNGSKREIS

Die Konzernrechnung umfasst alle Gesellschaften, einschliesslich strukturierter Gesellschaften, welche die Novartis AG, Basel, Schweiz, direkt oder indirekt kontrolliert (im Allgemeinen durch den Besitz von über 50% der stimmberechtigten Anteile an der Gesellschaft). Konsolidierte Gesellschaften werden auch als „Konzerngesellschaften“ bezeichnet.

In den Fällen, in denen Novartis nicht Alleineigentümerin einer Konzerngesellschaft ist, hat sie sich entschieden, den verbleibenden nicht beherrschenden Anteil an der Konzerngesellschaft beim Erwerb der Kontrollmehrheit zum proportionalen Anteil des beizulegenden Zeitwerts des identifizierbaren Nettovermögens zu bewerten.

Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften (im Allgemeinen definiert als Beteiligungen an Unternehmen, an denen Novartis zwischen 20% und 50% der stimmberechtigten Aktien hält oder auf die Novartis anderweitig massgeblichen Einfluss ausübt) und Joint Ventures werden nach der Kapitalzurechnungsmethode (Equity-Methode) bilanziert.

FREMDWÄHRUNGEN

Die Novartis Konzernrechnung wird in US-Dollar (USD) dargestellt. Die funktionale Währung von Konzerngesellschaften ist im Allgemeinen deren jeweilige lokale Währung. Die funktionale Währung bestimmter schweizerischer und ausländischer Finanzgesellschaften ist der US-Dollar anstelle ihrer jeweiligen lokalen Währung. Dies erklärt sich aufgrund der Tatsache, dass Geldflüsse sowie Transaktionen dieser Gesellschaften hauptsächlich in diesen Währungen erfolgen.

Bei Konzerngesellschaften, die nicht in hyperinflationären Volkswirtschaften tätig sind und deren funktionale Währung nicht der US-Dollar ist, werden die Ergebnisse, Bilanzpositionen und Geldflüsse zu folgenden Wechselkursen in US-Dollar umgerechnet:

- Erträge, Aufwendungen und Geldflüsse zu den Durchschnittskursen des jeweiligen Monats; die für jeden Monat des Jahres errechneten US-Dollar-Werte werden zur Ermittlung der US-Dollar-Werte des gesamten Jahres addiert.
- Bilanzpositionen zu Stichtagskursen am Jahresende
- Die resultierenden Wechselkursdifferenzen werden im übrigen Gesamtergebnis erfasst.

Venezuela ist die einzige hyperinflationäre Volkswirtschaft, in der Novartis tätig ist. Die Jahresrechnungen der wichtigsten Konzerngesellschaften in diesem Land werden zunächst um die Auswirkung der Inflation bereinigt und dann zum Stichtagskurs am Jahresende in US-Dollar umgerechnet, wobei ein Gewinn oder Verlust aus der Nettoposition der monetären Posten in den entsprechenden Funktionskosten in der konsolidierten Erfolgsrechnung erfasst wird.

ERWERB VON VERMÖGENSWERTEN

Erworbene Vermögenswerte werden in der Bilanz zunächst zu den Anschaffungskosten erfasst, wenn sie die Kriterien für eine Aktivierung erfüllen. Erfolgt der Erwerb im Rahmen eines Unternehmenszusammenschlusses, stellt der beizulegende Zeitwert der identifizierbaren Vermögenswerte die Anschaffungskosten für diese Vermögenswerte dar. Bei einem Erwerb ausserhalb eines Unternehmenszusammenschlusses umfassen die Anschaffungskosten des Vermögenswerts den Kaufpreis sowie alle direkt zurechenbaren Kosten für die Vorbereitung des Vermögenswerts auf seine beabsichtigte Nutzung. Erwartete Kosten für Verpflichtungen, Sachanlagen abzubauen und zu beseitigen, wenn sie nicht mehr genutzt werden, sind in deren Anschaffungskosten einbezogen.

1. WESENTLICHE BEWERTUNGS- UND BILANZIERUNGSMETHODEN (FORTSETZUNG)

SACHANLAGEN

Sachanlagen werden in der konsolidierten Erfolgsrechnung linear über die geschätzte Nutzungsdauer abgeschrieben. Gepachtete Grundstücke werden über die Dauer des Pachtvertrags abgeschrieben, während eigene Grundstücke nicht abgeschrieben werden. Die Werthaltigkeit von Sachanlagen wird überprüft, sobald Anzeichen vermuten lassen, dass ihr Buchwert nicht mehr erzielbar ist. Hierzu werden Prognosen über die Geldflüsse während der gesamten Nutzungsdauer verwendet. Der entsprechende Abschreibungsaufwand wird in den Kosten der Funktionen erfasst, welche die Anlage nutzen.

Die folgende Tabelle zeigt, welche Nutzungsdauer den Sachanlagen jeweils zugrunde gelegt wird:

	Nutzungsdauer
Gebäude	20 bis 40 Jahre
Maschinen und übrige Betriebseinrichtungen	
Maschinen und Betriebseinrichtungen	7 bis 20 Jahre
Mobililar und Fahrzeuge	5 bis 10 Jahre
EDV-Anlagen	3 bis 7 Jahre

Staatliche Zuwendungen für Bautätigkeiten, einschliesslich der entsprechenden Ausrüstung, werden von den Bruttoanschaffungskosten abgezogen, um den Bilanzwert der entsprechenden Anlagen zu ermitteln.

GOODWILL UND IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE

GOODWILL

Goodwill entsteht bei Unternehmenszusammenschlüssen. Er entspricht dem Betrag, um den das für den Erwerb eines Unternehmens gezahlte Entgelt den zugrunde liegenden beizulegenden Zeitwert des erworbenen identifizierbaren Nettovermögens übersteigt. Er wird geldflussgenerierenden Einheiten zugeordnet, die in der Regel mit den Berichtssegmenten übereinstimmen. Bei Consumer Health ist jede Division eine eigene geldflussgenerierende Einheit. Der Goodwill wird jährlich auf der Ebene der geldflussgenerierenden Einheiten auf Werthaltigkeit überprüft, und eventuelle Wertminderungen werden in der konsolidierten Erfolgsrechnung unter „Übrige Aufwendungen“ ausgewiesen.

ZUR VERWENDUNG VERFÜGBARE IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE

Novartis teilt die zur Verwendung verfügbaren immateriellen Vermögenswerte ausser Goodwill in folgende Klassen ein: vermarktete Produkte, Marketing-Know-how, Technologien, übrige immaterielle Vermögenswerte (einschliesslich Software) und den Markennamen Alcon.

Vermarktete Produkte stellen den Gesamtwert von erworbenem geistigem Eigentum, Patenten sowie Vertriebsrechten und Produkt-handelsnamen dar.

Marketing-Know-how stellt den Wert des durch die Akquisition von Alcon erworbenen Know-hows in der Vermarktung und dem Vertrieb chirurgischer Ausrüstungen dar.

Technologien stellen identifizierbares und separierbares erworbenes Wissen dar, von dem im Forschungs-, Entwicklungs- und Produktionsprozess Gebrauch gemacht wird.

Bedeutende Investitionen in intern entwickelte und erworbene Software werden in der Kategorie „Übrige immaterielle Vermögenswerte“ aktiviert und abgeschrieben, sobald die Software verwendet werden kann.

Der Markenname Alcon wird gesondert ausgewiesen, da er der einzige zur Verwendung verfügbare immaterielle Vermögenswert von Novartis mit unbegrenzter Nutzungsdauer ist. Novartis hält es für angemessen, die Nutzungsdauer des Markennamens Alcon als unbegrenzt zu betrachten, da Alcon in der Vergangenheit starke Umsätze und Geldflüsse erzielte und Novartis die Absicht und auch die Fähigkeit hat, die Marke durch Investitionen zu unterstützen, um ihren Wert auf absehbare Zeit zu erhalten.

Mit Ausnahme des Markennamens Alcon werden zur Verwendung verfügbare immaterielle Vermögenswerte über ihre geschätzte Nutzungsdauer linear abgeschrieben und auf eine eventuelle Wertminderung überprüft, sobald Anzeichen vermuten lassen, dass der Buchwert nicht mehr erzielbar ist. Der Markenname Alcon wird nicht abgeschrieben, sondern jährlich auf eine eventuelle Wertminderung überprüft.

Die folgende Tabelle zeigt, welche Nutzungsdauer den zur Verwendung verfügbaren immateriellen Vermögenswerten jeweils zugrunde gelegt wird und an welcher Stelle in der konsolidierten Erfolgsrechnung die jeweilige Abschreibung und die eventuellen Wertminderungen erfasst werden:

	Nutzungsdauer	Position der Abschreibungen und Wertminderungen in der Erfolgsrechnung
Vermarktete Produkte	5 bis 20 Jahre	„Herstellungskosten der verkauften Produkte“
Marketing-Know-how	25 Jahre	„Herstellungskosten der verkauften Produkte“
Technologien	10 bis 30 Jahre	„Herstellungskosten der verkauften Produkte“ oder „Forschung und Entwicklung“
Übrige (einschliesslich Software)	3 bis 5 Jahre	In den entsprechenden Funktionskosten
Markenname Alcon	Wird nicht abgeschrieben, unbestimmte Nutzungsdauer	Nicht anwendbar

NOCH NICHT ZUR VERWENDUNG VERFÜGBARE IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE

Erworbene immaterielle Vermögenswerte aus Forschung und Entwicklung, die sich noch in der Entwicklung befinden und daher noch keine Marktzulassung erhalten haben, werden als erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter erfasst. Erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter werden nur aktiviert, wenn davon ausgegangen wird, dass sie das geistige Eigentum von Novartis vergrößern, und umfassen Positionen wie An- und Meilensteinzahlungen für einlizenzierbare oder erworbene Wirkstoffe.

Erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter werden nicht abgeschlossen, aber jährlich oder bei Vorliegen von Anzeichen auf eine eventuelle Wertminderung überprüft. Eventuelle Wertminderungen werden in der konsolidierten Erfolgsrechnung in der Position „Forschung & Entwicklung“ ausgewiesen. Sobald ein als ein erworbenes Forschungs- und Entwicklungsgut bilanziertes Projekt marktreif ist, wird es in die Kategorie „Vermarktete Produkte“ übertragen.

WERTMINDERUNGEN AUF GOODWILL UND IMMATERIELLEN VERMÖGENSWERTEN

Ein Vermögenswert wird als im Wert gemindert erachtet, wenn sein Buchwert den geschätzten erzielbaren Betrag übersteigt, der definiert ist als der höhere Wert aus beizulegendem Zeitwert abzüglich Veräusserungskosten und Nutzungswert. In der Regel verwendet Novartis für Überprüfungen der Werthaltigkeit den beizulegenden Zeitwert abzüglich Veräusserungskosten. Da in den meisten Fällen keine direkt beobachtbaren Marktdaten zur Verfügung stehen, um den beizulegenden Zeitwert abzüglich Veräusserungskosten zu ermitteln, wird dieser Wert indirekt mittels Barwertverfahren geschätzt, denen die Geldflüsse und Diskontierungssätze nach Steuern zugrunde gelegt werden. In den vereinzelt Fällen, in denen der Nutzungswert verwendet wird, werden dem Barwertverfahren die Geldflüsse und Diskontierungssätze vor Steuern zugrunde gelegt.

Der beizulegende Zeitwert widerspiegelt Einschätzungen bezüglich der Annahmen, die ein Marktteilnehmer bei der Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts eines Vermögenswerts oder einer geldflussgenerierenden Einheit treffen dürfte. Zu diesem Zweck berücksichtigt das Management die ökonomischen Rahmenbedingungen, die während der Restnutzungsdauer des Vermögenswerts wahrscheinlich vorherrschen werden.

Die zur Berechnung der Nettobarwerte verwendeten Schätzungen sind äusserst sensitiv und hängen von Annahmen ab, die spezifisch für die Aktivitäten von Novartis sind. Diese Annahmen betreffen unter anderem die folgenden Faktoren:

- Höhe und Zeitpunkt der erwarteten künftigen Geldflüsse;
- Ergebnisse der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten (Wirksamkeit der Wirkstoffe, Ergebnisse klinischer Tests usw.);
- Höhe und Zeitpunkt der voraussichtlichen Kosten, die zur Entwicklung erworbener Forschungs- und Entwicklungsgüter bis hin zur Marktreife anfallen werden;
- Wahrscheinlichkeit der Erlangung einer Marktzulassung;
- langfristige Umsatzprognosen (bis zu 25 Jahren);

- Umsatzrückgang nach Patentablauf und Zeitpunkt des Eintritts der Konkurrenz durch Generika;
- verwendeter Steuersatz;
- Verhalten der Wettbewerber (Markteinführung von Konkurrenzprodukten, Marketingaktivitäten usw.); und
- verwendeter Diskontierungssatz.

Für immaterielle Vermögenswerte mit begrenzter Nutzungsdauer prognostiziert Novartis üblicherweise die Geldflüsse über die gesamte Nutzungsdauer des Vermögenswerts hinweg. Der Bewertung des Goodwills und des Markennamens Alcon legt Novartis gewöhnlich den Fünfjahresplan des Managements zugrunde und ermittelt einen Endwert für die Geldflüsse jenseits dieses Zeitraums unter Anwendung einer Umsatzzuwachsrates in Höhe der Inflation oder darunter. Dabei kommen in der Regel wahrscheinlichkeitsgewichtete Szenarien zur Anwendung.

Die Diskontierungssätze sind unter Berücksichtigung landes- und währungsspezifischer Risiken im Zusammenhang mit den Geldflüssen auf Basis der geschätzten gewichteten durchschnittlichen Kapitalkosten des Konzerns, die als Approximation für die gewichteten Kapitalkosten eines vergleichbaren Marktteilnehmers angesehen werden, ermittelt worden.

Aufgrund der oben genannten Faktoren können die tatsächlichen Geldflüsse und Beträge stark von den erwarteten künftigen Geldflüssen und den entsprechenden diskontierten Werten abweichen.

WERTMINDERUNGEN AUF ASSOZIIERTEN GESELLSCHAFTEN

Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften von Novartis werden immer dann auf Wertminderung hin überprüft, wenn der aktuelle Aktienkurs unter den entsprechenden Bilanzwert pro Aktie sinkt. Für Beteiligungen an nicht notierten assoziierten Gesellschaften werden die zuletzt veröffentlichten finanziellen Informationen herangezogen, um festzustellen, ob eine Überprüfung der Werthaltigkeit durchzuführen ist.

Wird der erzielbare Wert der Beteiligung auf einen geringeren Betrag als den Bilanzwert geschätzt, wird eine Wertminderung in Höhe der Differenz in der konsolidierten Erfolgsrechnung unter „Ertrag aus assoziierten Gesellschaften“ erfasst.

FLÜSSIGE MITTEL, WERTSCHRIFTEN, ROHSTOFFE, DERIVATIVE FINANZ-INSTRUMENTE UND LANGFRISTIGE FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE

Die flüssigen Mittel umfassen Geld und geldnahe Mittel mit ursprünglichen Laufzeiten von drei Monaten oder weniger, die jederzeit in einen bekannten Geldbetrag umgewandelt werden können. Kontokorrentkredite werden in der Regel innerhalb der kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten in der konsolidierten Bilanz ausgewiesen. Nur wenn mit einer Bank ein Aufrechnungsrecht vereinbart wurde, ist der Ausweis auf Nettobasis zulässig.

Die Gruppe definiert „Wertschriften“ als diejenigen Finanzanlagen, die von der Abteilung Corporate Treasury des Konzerns verwaltet werden. Hierbei handelt es sich hauptsächlich um notierte Aktien und notierte Anleihen sowie Fondsanlagen, die vornehmlich in liquiden Märkten gehandelt werden. Bestimmte Wertschriften wer-

1. WESENTLICHE BEWERTUNGS- UND BILANZIERUNGSMETHODEN (FORTSETZUNG)

den unabhängig von Corporate Treasury verwaltet. Diese werden in der Regel zu langfristigen strategischen Zwecken gehalten und daher als langfristige finanzielle Vermögenswerte klassifiziert. Sie umfassen Aktien und Fondsanlagen.

Der erstmalige Ansatz von Wertschriften erfolgt zum beizulegenden Zeitwert am Handelstag; dieser ist nicht mit dem Abwicklungsstag identisch, an dem die Transaktion schlussendlich durchgeführt wird. Notierte Wertschriften werden an jedem Bilanzstichtag auf Basis der aktuellen Marktpreise an den beizulegenden Zeitwert angepasst. Für Beteiligungen, für die es keinen oder keinen aktiven Markt gibt, werden die beizulegenden Zeitwerte mithilfe von Bewertungsverfahren ermittelt. Abgesehen von der Analyse der diskontierten Geldflüsse und anderen Bewertungsverfahren werden die meisten Anlagen in der als „Stufe 3“ bekannten Hierarchie auf Basis des Anschaffungswerts bewertet. Der Anschaffungswert stellt den zuverlässigsten Näherungswert für den beizulegenden Zeitwert eines Beteiligungsunternehmens dar. Im Zusammenhang mit einem Teilverkauf, einer neuen Finanzierungsrunde und einer unter oder über den Erwartungen liegenden Performance eines Beteiligungsunternehmens wird dieser beizulegende Zeitwert jeweils an eine höhere oder niedrigere Bewertung angepasst. Anlagen in der „Stufe 3“-Hierarchie werden regelmässig auf ihren beizulegenden Zeitwert und mögliche Wertminderungen überprüft.

Novartis hat alle ihre Aktien und notierten Anleihen sowie Fondsanlagen als zur Veräusserung verfügbar klassifiziert, da sie nicht erworben wurden, um Gewinne aus kurzfristigen Preisschwankungen zu erzielen. Nicht realisierte Gewinne, mit Ausnahme von Wechselkursgewinnen aus notierten Anleihen, werden als Anpassungen an den beizulegenden Zeitwert in der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung erfasst. Sie werden in der konsolidierten Erfolgsrechnung ausgewiesen, wenn die Finanzanlage verkauft wird. Zu diesem Zeitpunkt wird der Gewinn entweder – bei Wertschriften, die von der Abteilung Corporate Treasury des Konzerns verwaltet werden – auf die Position „Übriger Finanzertrag und -aufwand“ oder – bei allen anderen Aktien und Fondsanlagen – auf die Position „Übrige Erträge“ in der konsolidierten Erfolgsrechnung übertragen. Wechselkursgewinne im Zusammenhang mit notierten Anleihen werden sofort in der konsolidierten Erfolgsrechnung unter „Übriger Finanzertrag und -aufwand“ erfasst.

Wertschriften werden auf eine Wertminderung überprüft, wenn ihr Marktwert am Bilanzstichtag niedriger als die Anschaffungskosten abzüglich vorheriger Wertminderungen ist. Wertminderungen auf Aktien, auf notierten Anleihen und Fondsanlagen sowie auf Wechselkursgewinnen und -verlusten aus notierten Anleihen in einer Fremdwährung, die von der Abteilung Corporate Treasury des Konzerns verwaltet werden, werden in der konsolidierten Erfolgsrechnung sofort unter „Übriger Finanzertrag und -aufwand“ erfasst. Wertminderungen auf allen anderen Aktien und Fondsanlagen werden unter „Übrige Aufwendungen“ oder „Übrige Erträge“ in der konsolidierten Erfolgsrechnung erfasst.

Zu den Rohstoffen zählen Goldbarren und Münzen, die unter Verwendung der aktuellen Marktpreise zum Anschaffungs- oder tieferen beizulegenden Zeitwert bewertet werden. Die Änderungen des beizulegenden Zeitwerts unterhalb der Anschaffungskosten werden sofort unter „Übriger Finanzertrag und -aufwand“ erfasst.

Übrige langfristige finanzielle Vermögenswerte, einschliesslich Darlehen, werden entweder zu fortgeführten Anschaffungskosten, die den Zeitwert des Geldes widerspiegeln, oder zu um Marchzinsen bereinigten Anschaffungskosten, unter Abzug von Wertberichtigungen für nicht erzielbare Beträge, bilanziert. Wertminderungen sowie Wechselkursgewinne und -verluste aus übrigen langfristigen finanziellen Vermögenswerten, einschliesslich Darlehen, sowie Zinserträge unter Anwendung der Effektivzinsmethode werden sofort unter „Übrige Erträge“ oder „Übrige Aufwendungen“ in der konsolidierten Erfolgsrechnung erfasst.

Derivative Finanzinstrumente werden in der Bilanz zunächst zum beizulegenden Zeitwert angesetzt und am Ende der jeweils folgenden Berichtsperiode an dessen Entwicklung angepasst. Devisenterminkontrakte werden auf Basis des „Discounted Cash Flow“-Modells bewertet. Als beobachtbare Inputfaktoren werden die Zinsstrukturkurven und Kassakurse zum Bilanzstichtag herangezogen.

Optionen werden auf der Grundlage des modifizierten Black-Scholes-Modells bewertet, das die Volatilität und die Ausübungspreise als wesentliche beobachtbare Parameter berücksichtigt.

Der Konzern nutzt derivative Finanzinstrumente zu Sicherungszwecken, um die Volatilität der Konzernperformance aufgrund verschiedener Geschäftsrisiken zu reduzieren. Daher setzt der Konzern bestimmte derivative Finanzinstrumente ein, die wirtschaftlich wirksame Absicherungen darstellen. Die Reduzierung des Risikos kommt dadurch zustande, dass der Wert oder der Geldfluss des Derivats sich ganz oder teilweise entgegengesetzt zur gesicherten Position entwickeln sollte, sodass Änderungen des Werts oder Geldflusses der gesicherten Position ausgeglichen werden. Die allgemeine Sicherungsstrategie zielt darauf ab, das Währungs- und Zinsrisiko von Positionen zu mindern, die vertraglich vereinbart sind, und das Risiko ausgewählter erwarteter Transaktionen teilweise abzusichern. Das Umrechnungsrisiko im Zusammenhang mit seinen ausländischen Investitionen sichert der Konzern jedoch in der Regel nicht ab.

Nicht den gesamten Wertveränderungen von derivativen Finanzinstrumenten können Wertveränderungen von wirtschaftlich gesicherten Positionen gegenübergestellt werden. Als Voraussetzung für diese bilanzielle Sicherungsbeziehung muss zu Beginn umfassend dokumentiert und dann regelmässig nachgewiesen werden, dass die wirtschaftliche Absicherung zu Bilanzierungszwecken effektiv ist. Änderungen des beizulegenden Zeitwerts von derivativen Finanzinstrumenten, die nicht zur Bilanzierung als Instrumente zur Absicherung von Zahlungsströmen aus erwarteten künftigen Transaktionen oder festen Verpflichtungen qualifizieren, werden sofort in der Position „Übriger Finanzertrag und -aufwand“ der konsolidierten Erfolgsrechnung ausgewiesen.

VORRÄTE

Die Bewertung der Vorräte erfolgt zu Anschaffungs- oder Herstellungskosten gemäss FIFO-Prinzip („First-in first-out“-Prinzip). Sie fliesst in die „Herstellungskosten der verkauften Produkte“ in der konsolidierten Erfolgsrechnung ein. Unverkäufliche Vorräte werden in der konsolidierten Erfolgsrechnung unter „Herstellungskosten der verkauften Produkte“ vollständig abgeschrieben.

FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden zunächst zu den fakturierten Beträgen, einschliesslich darauf entfallender Umsatzsteuern und abzüglich der Anpassungen für geschätzte Erlösminderungen wie z.B. Rabatte, Rückvergütungen und Skonti, erfasst.

Die Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden ermittelt, sobald ein Verlust wahrscheinlich scheint. Diese Wertberichtigungen entsprechen der Differenz zwischen dem Buchwert der Forderungen in der konsolidierten Bilanz und dem geschätzten erzielbaren Nettobetrag. Indikatoren für das Bestehen zweifelhafter Forderungen liegen vor, wenn ein Kunde erhebliche finanzielle Schwierigkeiten hat und es beispielsweise wahrscheinlich ist, dass er in Konkurs geht, finanziell umstrukturiert werden muss oder dass Zahlungsausfälle bzw. Zahlungsverzug eintreten. Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden in der Position „Marketing & Verkauf“ der konsolidierten Erfolgsrechnung ausgewiesen.

RÜCKSTELLUNGEN FÜR RECHTSFÄLLE UND UMWELTSANIERUNGEN

Novartis und ihre Konzerngesellschaften sind von Eventualverbindlichkeiten betroffen, die sich im Rahmen ihrer ordentlichen Geschäftstätigkeit ergeben, wie beispielsweise Patentstreitigkeiten, Umweltsanierungsverpflichtungen und andere produktbezogene Streitigkeiten, handelsrechtliche Streitigkeiten oder staatliche Ermittlungen und Verfahren. Rückstellungen werden gebildet, sofern zum wahrscheinlichen Ausgang (einschliesslich der entsprechenden Gebühren und Aufwendungen) von Rechtsfällen oder sonstigen Streitigkeiten, in welche die Konzerngesellschaft verwickelt ist, eine verlässliche Schätzung möglich ist. Novartis geht davon aus, dass die bestehenden Rückstellungen aufgrund der derzeit vorhandenen Informationen angemessen sind. Wegen der inhärenten Schwierigkeiten, die Verpflichtungen in diesem Bereich zu schätzen, ist jedoch nicht auszuschliessen, dass die tatsächlichen Kosten die vorhandenen Rückstellungen übersteigen. Das Management vertritt die Auffassung, dass solche zusätzlichen Ausgaben, sofern diese überhaupt anfallen sollten, die finanzielle Situation von Novartis nicht wesentlich beeinflussen würden, jedoch wesentliche Auswirkungen auf das operative Ergebnis oder die Geldflüsse einer bestimmten Periode haben könnten.

BEDINGTE GEGENLEISTUNGEN

Bei einem Unternehmenszusammenschluss müssen bedingte künftige Gegenleistungen an bisherige Eigentümer, die vertraglich festgelegte mögliche Beträge darstellen, als Verbindlichkeit ausgewiesen werden. Sie sind bei Novartis meist an Meilensteinzahlungen oder Lizenzgebühren für immaterielle Vermögenswerte geknüpft und werden als Finanzverbindlichkeit zum beizulegenden Zeitwert erfasst, der dann an jedem folgenden Bilanzstichtag angepasst wird. Diese Schätzwerte hängen meist von Faktoren wie technischen Meilensteinen oder der Marktperformance ab und werden hinsichtlich ihrer Zahlungswahrscheinlichkeit angepasst und, falls wesentlich, angemessen diskontiert, um den Zeitwert abzubilden. Änderungen des beizulegenden Zeitwerts von bedingten Gegenleistungen in späteren Perioden werden in der konsolidierten Erfolgsrechnung in den „Herstellungskosten der verkauften Produkte“ für vermarktete Produkte und in der Position „Forschung & Entwicklung“ für Forschungs- und Entwicklungsgüter erfasst. Die Auswirkung der Verringerung der Diskontierung im Zeitverlauf wird unter „Zinsaufwand“ in der konsolidierten Erfolgsrechnung erfasst. Bedingte Gegenleistungen im Zusammenhang mit Anschaffungen von Vermögenswerten ausserhalb eines Unternehmenszusammenschlusses, die von künftigen Ereignissen abhängen, die in der Kontrolle von Novartis liegen, erfasst das Unternehmen erst dann, wenn eine unbedingte Verpflichtung besteht. Liegt die bedingte Gegenleistung ausserhalb der Kontrolle von Novartis, wird eine Verbindlichkeit erfasst, sobald es wahrscheinlich wird, dass die bedingte Gegenleistung fällig wird. In beiden Fällen wird gegebenenfalls ein entsprechender Vermögenswert erfasst.

LEISTUNGSORIENTIERTE VORSORGEPLÄNE UND PLÄNE FÜR DIE GESUNDHEITSVORSORGE VON PENSIONIERTEN MITARBEITENDEN

Die Verpflichtungen aus leistungsorientierten Pensionsplänen und Plänen für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden werden jährlich durch unabhängige Versicherungsexperten nach dem Verfahren der laufenden Einmalprämien (projected unit credit method) ermittelt. Der laufende Dienstzeitaufwand für diese Pläne wird im Personalaufwand der Funktion der jeweiligen Mitarbeitenden ausgewiesen. Die Nettoszinsen auf die entsprechenden Nettverbindlichkeiten oder -vermögenswerte werden dagegen als „Übrige Aufwendungen“ oder „Übrige Erträge“ erfasst.

1. WESENTLICHE BEWERTUNGS- UND BILANZIERUNGSMETHODEN (FORTSETZUNG)

EIGENE AKTIEN

Der erstmalige Ansatz eigener Aktien erfolgt zum beizulegenden Zeitwert am Handelstag; dieser ist nicht mit dem Abwicklungstag identisch, an dem die Transaktion schlussendlich durchgeführt wird. Eigene Aktien werden vom konsolidierten Aktienkapital zu ihrem Nominalwert von CHF 0,50 pro Aktie in Abzug gebracht. Differenzen zwischen diesem Betrag und dem Transaktionspreis für den Kauf oder Verkauf eigener Aktien von Dritten bzw. an Dritte oder dem Wert von Leistungen, die von Mitarbeitenden für im Rahmen der aktienbasierten Vergütungsprogramme zugeteilte Aktien empfangen werden, werden im Rahmen der Veränderungen des konsolidierten Eigenkapitals unter „Gewinnrücklagen“ ausgewiesen.

ERFASSUNG DER UMSÄTZE

UMSATZ

Umsatz wird beim Verkauf von Produkten und Dienstleistungen des Novartis Konzerns erfasst und unter „Nettoumsatz“ in der konsolidierten Erfolgsrechnung ausgewiesen, sobald überzeugende Anhaltspunkte dafür vorliegen, dass eine Verkaufsvereinbarung besteht, dass die mit dem Eigentumsanspruch verbundenen Risiken und Chancen an den Käufer übergehen, dass der Preis festlegbar ist und dass die Einbringung des Verkaufspreises relativ sicher ist. Ist eine Abnahmeerklärung des Kunden vertraglich vereinbart, wird der Umsatz nach Realisierung der vereinbarten Abnahmekriterien ausgewiesen. Bei chirurgischen Ausrüstungen ist dies der Fall, wenn nach der Installation die mit dem Eigentumsanspruch verbundenen Risiken und Chancen übergehen und gegebenenfalls die erforderliche Schulung abgeschlossen ist. Für chirurgische Ausrüstungen, die für den wesentlichen Teil der wirtschaftlichen Nutzungsdauer an Kunden vermietet werden oder für die der Kunde den wesentlichen Teil des beizulegenden Zeitwerts bezahlt, obwohl kein rechtlicher Eigentumsübergang erfolgt, wird der Nettobarwert der minimalen Mietzahlungen zu Beginn des Mietverhältnisses als Umsatz erfasst. Wenn Produkte auf Wunsch des Kunden gelagert werden, wird der Umsatz erst erfasst, wenn die Produkte von dem Kunden geprüft und abgenommen wurden, wenn bei Verfall der Produkte kein Recht auf Rückgabe oder Wiederauffüllung besteht und wenn die Lagerkosten von dem Kunden zu normalen Geschäftsbedingungen bezahlt werden.

Rückstellungen im Zusammenhang mit Rabatten und Preisnachlässen für Regierungsbehörden, Grosshändler, Apotheken, Managed-Care-Programme und andere Kunden werden zum Zeitpunkt der Erfassung des entsprechenden Umsatzes oder der Anreizgewährung als Umsatzreduktion erfasst. Sie werden anhand von Erfahrungswerten und der spezifischen Bedingungen der jeweiligen Vereinbarungen errechnet. Rückstellungen für Vergütungen an Träger der Gesundheitsvorsorge im Zusammenhang mit innovativen Leistungsvereinbarungen („Pay for Performance“) werden zum Zeitpunkt der Erfassung des entsprechenden Umsatzes als Umsatzreduktion erfasst. Die Rückstellungen berechnen sich auf Basis der verfügbaren Erfahrungswerte und klinischen Studien des entsprechenden Produkts sowie der

spezifischen Bedingungen der jeweiligen Vereinbarungen. Wenn auf Basis historischer und klinischer Daten keine zuverlässige Schätzung möglich ist, werden die Umsätze so lange abgegrenzt, bis diesbezügliche Daten verfügbar sind.

Skonti werden angeboten, um Kunden zu einer umgehenden Zahlung zu veranlassen; sie werden als Umsatzminderung dargestellt. Grosshändlern werden Rückvergütungen auf den aktuellen Lagerbestand gewährt, wenn der Rechnungs- oder vertragliche Preis des entsprechenden Produktes sinkt. Die entsprechenden Rückstellungen basieren auf dem Lagerbestand der entsprechenden Produkte und werden zum Zeitpunkt der Preissenkung bestimmt oder beim Verkauf der Produkte, wenn die Auswirkung der Preissenkung aufgrund der geschätzten Lagerbestände vernünftig geschätzt werden kann. In Fällen, in denen Novartis in der Vergangenheit Kundenretouren akzeptiert hat oder auf andere Art und Weise eine verlässliche Schätzung der erwarteten Retouren vornehmen kann, werden entsprechende Rückstellungen gebildet. Deren Ermittlung basiert auf dem erwarteten Retourenanteil, der auf Basis von Erfahrungswerten und unter Berücksichtigung anderer relevanter Faktoren bestimmt und auf die in Rechnung gestellten Beträge angewendet wird. Darüber hinaus wird das Verhältnis zwischen den in der Vergangenheit zu vernichtenden Retouren und den Produkten, die wieder ins Lager und damit in den Verkauf gelangen, berücksichtigt. Beim Versand von Produkten auf der Basis „Weiterverkauf oder Rückgabe“ wird der Umsatz – sofern keine ausreichenden Erfahrungen zur Schätzung der Retouren vorliegen – nur bei nachgewiesenem Verbrauch oder nach Erlöschen des Rückgaberechts erfasst.

Die Rückstellungen für Erlösminderungen werden gemäss der tatsächlichen Gewährung von Rabatten, Preisnachlässen und Retouren an den aktuellen Wert angepasst. Die Rückstellungen für diese Erlösminderungen müssen geschätzt werden, sodass bei der Bestimmung des Einflusses der Erlösminderungen ein gewisser Ermessensspielraum besteht.

ANDERE ERLÖSE

Lizenzentnahmen werden unter „Andere Erlöse“ in der konsolidierten Erfolgsrechnung ausgewiesen und im Einklang mit den einschlägigen Vereinbarungen periodengerecht abgegrenzt.

FORSCHUNG & ENTWICKLUNG

Interne Forschungs- und Entwicklungskosten werden in der Periode, in der sie anfallen, vollumfänglich unter „Forschung & Entwicklung“ der konsolidierten Erfolgsrechnung belastet. Der Konzern aktiviert interne Entwicklungskosten wegen regulatorischer und anderer der Entwicklung von neuen Produkten inhärenter Unsicherheiten so lange nicht als immaterielle Vermögenswerte, bis eine Aufsichtsbehörde in einem wichtigen Markt wie den USA, der EU, der Schweiz oder Japan die Marktzulassung erteilt.

Zahlungen an Dritte, wie z.B. Auftragsforschungs- und -entwicklungsorganisationen, für Arbeiten im Bereich Auftragsforschung und

-entwicklung, die das geistige Eigentum von Novartis nicht erhöhen, werden als interner Forschungs- und Entwicklungsaufwand in der Periode, in der sie anfallen, im Aufwand erfasst. Solche Zahlungen werden nur aktiviert, wenn sie die Ansatzkriterien für eine Bilanzierung als selbst geschaffener immaterieller Vermögenswert erfüllen. Dies ist meist dann der Fall, wenn eine Aufsichtsbehörde in einem wichtigen Markt die Marktzulassung erteilt hat.

Zahlungen an Dritte für die Einlizenzierung oder den Erwerb von Rechten an geistigem Eigentum, Wirkstoffen und Produkten (erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter), einschliesslich zu Beginn zu leistender Anzahlungen und im weiteren Verlauf zu entrichtender Meilensteinzahlungen, werden aktiviert, ebenso wie Zahlungen für andere Vermögenswerte, wie z.B. Technologien für den Einsatz im Rahmen von Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten. Werden an das Urheberunternehmen weitere Zahlungen geleistet, damit dieses die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten fortsetzt, wird der Gegenstand der Zahlungen einer Bewertung unterzogen. Solche zusätzlichen Zahlungen werden als Aufwand erfasst, wenn sie als Entgelt für Auftragsforschung und -entwicklung erachtet werden, die zu keinem Transfer von weiteren geistigen Eigentumsrechten an Novartis führt. Dagegen werden derartige zusätzliche Zahlungen aktiviert, wenn sie als Entgelt für den Transfer weiterer – auf Risiko des Urheberunternehmens entwickelter – geistiger Eigentumsrechte an Novartis erachtet werden. Im weiteren Verlauf anfallende interne Forschungs- und Entwicklungskosten im Zusammenhang mit erworbenen Forschungs- und Entwicklungsgütern und anderen Vermögenswerten werden im Aufwand erfasst, da die technische Durchführbarkeit der internen Forschungs- und Entwicklungsprojekte erst bewiesen werden kann, wenn eine Aufsichtsbehörde in einem wichtigen Markt die Marktzulassung für ein entsprechendes Produkt erteilt.

Kosten für nach der Zulassung durchgeführte Studien, die erfolgen, um die Registrierung eines Produkts aufrechtzuerhalten, werden erfolgswirksam in der Position „Marketing & Verkauf“ erfasst. Erfolgt eine Marktzulassung unter der Bedingung, weitere Arbeiten durchzuführen, werden die entsprechenden Kosten zum Zeitpunkt der Entstehung als Entwicklungsaufwand erfasst, sofern erwartet wird, dass der Zeitraum, in dem das Produkt Umsätze erzielt, länger sein wird als der für die im Zusammenhang mit der Marktzulassung geforderten Aktivitäten benötigte Zeitraum. In den seltenen Fällen, in denen im Zusammenhang mit der bedingten Zulassung Kosten über einen Zeitraum anfallen, der länger ist als der Zeitraum, in dem das Produkt den Erwartungen zufolge Umsätze erzielen wird, werden die erwarteten Kosten der betreffenden Aktivitäten über den kürzeren Zeitraum, in dem das Produkt den Erwartungen zufolge Umsätze erzielen wird, als Aufwand erfasst. Daher werden die Kosten aller Aktivitäten, die für die Aufrechterhaltung einer bedingt oder bedingungslos erteilten Zulassung erforderlich sind, in der konsolidierten Erfolgsrechnung als Aufwand verbucht.

Erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter werden in die Position „Vermarktete Produkte“ übertragen, sobald das betreffende Projekt fertig entwickelt ist, und anschliessend über ihre Nutzungsdauer erfolgswirksam abgeschrieben. Andere erworbene Technologien, die in den immateriellen Vermögenswerten ausgewiesen sind, werden über ihre geschätzte Nutzungsdauer erfolgswirksam abgeschrieben.

Für Vorräte, die vor einer behördlichen Zulassung produziert wurden, wird eine Wertberichtigung gebildet, und der Aufwand wird in der konsolidierten Erfolgsrechnung unter „Übrige Aufwendungen“ erfasst, da die endgültige Nutzung nicht sicher ist. Wenn diese Vorräte später verkauft werden können, wird die Rückstellung gegen die „Übrigen Erträge“ aufgelöst, entweder bei der Zulassung durch die entsprechende Aufsichtsbehörde oder, in Ausnahmefällen in Europa, auf Empfehlung des Ausschusses für Humanarzneimittel (CHMP), wenn die Zulassung praktisch sicher ist.

AKTIENBASIERTE VERGÜTUNG

Der beizulegende Zeitwert der Aktien, gesperrten Aktien, gesperrten Aktieneinheiten (RSUs) und American Depositary Receipts (ADRs) von Novartis sowie der beizulegende Zeitwert entsprechender Novartis Optionen, die Mitarbeitende als Teil ihrer Vergütung erhalten, wird aufwandswirksam über die jeweilige Sperrfrist erfasst. Der in der konsolidierten Erfolgsrechnung erfasste Aufwand wird im Personalaufwand der Funktion des einzelnen Mitarbeitenden ausgewiesen. Bezüglich der Verfallsrate aufgrund nicht erfüllter Ausübungsbedingungen werden Annahmen getroffen, die über die Sperrfrist hinweg angepasst werden, sodass an deren Ende nur der Aufwand für die tatsächlich erdienten Ansprüche erfasst worden ist. Verlässt ein Teilnehmender Novartis aus einem anderen Grund als Pensionierung, Tod oder Berufsunfähigkeit, dann verfallen die Aktien, ADRs, RSUs und Aktienoptionen, für welche die Sperrfrist noch nicht abgelaufen ist. Der Vergütungsausschuss kann Ausnahmen, etwa bei Reorganisationen oder Veräusserungen, beschliessen.

Der beizulegende Zeitwert einer Option am Gewährungstag wird mithilfe eines Trinomialmodells berechnet. Die genaue Bewertung der Mitarbeiteraktienoptionen ist schwierig und bedarf Schätzungen in Bezug auf die im Modell verwendeten Faktoren. Diese wesentlichen Faktoren beziehen sich auf unsichere zukünftige Ereignisse, wie zum Beispiel die erwartete Dividendenrendite und die erwartete Volatilität des Aktienkurses. Die erwartete Volatilität wird anhand jener der börsennotierten Optionsscheine auf Novartis Aktien ermittelt, wobei – sofern keine gleichwertigen Optionsscheine vorhanden sind – eine Extrapolation in die Zukunft auf Basis historischer Volatilitäten vorgenommen wird. Die Aktien, gesperrten Aktien, RSUs und ADRs von Novartis werden zu ihrem Marktwert am Tag der Gewährung bewertet.

1. WESENTLICHE BEWERTUNGS- UND BILANZIERUNGSMETHODEN (FORTSETZUNG)

STAATLICHE ZUWENDUNGEN

Zuwendungen von staatlichen oder ähnlichen Organisationen werden zu ihrem beizulegenden Zeitwert bilanziert, wenn hinreichend sicher ist, dass die Mittel eingehen werden und der Konzern alle daran geknüpften Bedingungen erfüllen wird.

Sich in der Erfolgsrechnung niederschlagende staatliche Zuwendungen werden abgegrenzt und über diejenige Laufzeit erfolgswirksam erfasst, in der die subventionierten Kosten anfallen.

Die Behandlung staatlicher Zuwendungen im Zusammenhang mit Sachanlagen ist im Rechnungslegungsgrundsatz für Sachanlagen beschrieben.

RESTRUKTURIERUNGS-AUFWAND

Aufwendungen zur Erhöhung von Rückstellungen für Restrukturierungen werden in der konsolidierten Erfolgsrechnung unter „Übrige Aufwendungen“ ausgewiesen, entsprechende Auflösungen unter „Übrige Erträge“.

STEUERN

Die Ertragssteuern werden in derselben Periode erfasst wie die Erlöse und Aufwendungen, auf die sie sich beziehen, und umfassen alle in der Periode angefallenen Zinsen und Strafen. Latente Steuern werden gemäss der bilanzorientierten Verbindlichkeitsmethode gebildet. Dementsprechend erfolgt die Berechnung auf Basis der temporären Differenzen zwischen dem steuerlichen und dem für die Konsolidierung massgebenden bilanziellen Ansatz eines Vermögenswerts oder einer Verbindlichkeit, es sei denn, eine solche temporäre Differenz bezieht sich auf Beteiligungen an Konzerngesellschaften oder assoziierten Gesellschaften, bei denen die Aufhebung der Differenz zeitlich gesteuert werden kann und es wahrscheinlich ist, dass eine solche in absehbarer Zukunft nicht erfolgen wird. Darüber hinaus werden, insofern keine Ausschüttungen von Gewinnen vorgesehen sind, Quellensteuern und andere Steuern auf mögliche spätere Ausschüttungen nicht berücksichtigt, da die Gewinne in der Regel reinvestiert werden.

Die Schätzungen der Höhe laufender und latenter Steueransprüche bzw. -schulden, einschliesslich eventueller Beträge im Zusammenhang mit unsicheren Steuerpositionen, beruhen auf den derzeit bekannten Tatsachen und Umständen. Die Steuererklärungen basieren auf Auslegungen der Steuergesetze und -verordnungen und entsprechen den Schätzungen, die auf derartigen Beurteilungen und Auslegungen beruhen. Die Steuererklärungen von Novartis werden durch die zuständigen Steuerbehörden überprüft. Im Rahmen der daraus resultierenden Steuerveranlagung können die zuständigen Steuerbehörden zusätzliche Steuer-, Zins- oder Strafzahlungen fordern. Die von Novartis geschätzten Steuerpositionen unterliegen inhärenten Unsicherheiten.

ZUR VERÄUSSERUNG GEHALTENE LANGFRISTIGE VERMÖGENSWERTE

Langfristige Vermögenswerte werden als zur Veräusserung gehaltene Vermögenswerte eingestuft, wenn sich ihr Buchwert grundsätzlich durch eine Veräusserung realisieren lässt oder wenn eine Veräusserung als sehr wahrscheinlich gilt. Die Erfassung erfolgt zum Buch- oder tieferen beizulegenden Zeitwert abzüglich Veräusserungskosten.

STAND DER ÜBERNAHME VON WICHTIGEN NEUEN ODER GEÄNDERTEN IFRS-STANDARDS ODER -INTERPRETATIONEN

Der Konzern hat den überarbeiteten IFRS-Rechnungslegungsstandard IAS 19 *Leistungen an Arbeitnehmer* am 1. Januar 2013 eingeführt, einschliesslich der Änderung vom November 2013. Dies wirkt sich vor allem dadurch aus, dass für die Berechnung des Ertrags aus dem Planvermögen und der Zinsen auf den Verpflichtungen aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen nun derselbe Zinssatz herangezogen wird: Dieser Zinssatz entspricht der aktuellen Markttrendite qualitativ hochwertiger Unternehmensanleihen. Früher wurde der Ertrag aus dem Planvermögen auf Grundlage des langfristig erwarteten, höheren Vermögensertrags berechnet. Somit steigen durch die Einführung des neuen Rechnungslegungsstandards die jährlichen in den „Übrigen Aufwendungen“ von Corporate erfassten Kosten der Vorsorgeeinrichtungen. Der überarbeitete Rechnungslegungsstandard IAS 19 bedingt auch die Anpassung der Amortisationen auf den bisher nicht erfassten nachzuerrechnenden Dienstzeiterträgen.

Gemäss den Bestimmungen des neuen Rechnungslegungsgrundsatzes wurde die Konzernrechnung des Jahres 2012 rückwirkend angepasst, um diesen Veränderungen Rechnung zu tragen. Im Gesamtjahr 2012 schlagen sich diese Anpassungen in einem Zusatzaufwand vor Steuern von USD 318 Millionen (USD 235 Millionen nach Steuern) und einer Anpassung der im konsolidierten Gesamtergebnis erfassten versicherungsmathematischen Verluste nieder.

Ausserdem schreibt der überarbeitete IAS 19 die sofortige Erfassung des nachzuerrechnenden Dienstzeitaufwands in der konsolidierten Erfolgsrechnung vor. In der Vergangenheit wurde dieser erst zum Zeitpunkt der Erdieneung erfasst. Dementsprechend hat Novartis ihre konsolidierte Bilanz per 1. Januar 2012 und per 31. Dezember 2012 angepasst und die nachzuerrechnenden Dienstzeiterträge in Höhe von netto USD 77 Millionen bzw. USD 69 Millionen gegen die übrigen langfristigen Verbindlichkeiten erfasst. Der damit verbundene Steuereffekt belief sich auf USD 28 Millionen bzw. USD 25 Millionen.

Eine tabellarische Überleitung der Auswirkungen, die sich durch die Anpassungen im Zusammenhang mit der Umsetzung des überarbeiteten Rechnungslegungsstandards IAS 19 ergeben, findet sich in Erläuterung 30.

Die folgenden zusätzlichen neuen Standards und Änderungen wurden von Novartis ebenfalls per 1. Januar 2013 eingeführt, hatten aber keinen wesentlichen Einfluss auf die Konzernrechnung:

- IFRS 10 *Konzernabschlüsse*. Gemäss diesem Standard muss ein Beteiligungsunternehmen nach Erlangung der Beherrschung konsolidiert werden. Beherrscht wird ein Beteiligungsunternehmen, wenn der Anleger schwankenden Renditen aus seinem Engagement mit dem Beteiligungsunternehmen ausgesetzt ist bzw. Anrechte darauf hat und die Fähigkeit besitzt, diese Renditen mittels seines beherrschenden Einflusses auf das Beteiligungsunternehmen zu steuern.
- IFRS 11 *Gemeinsame Vereinbarungen*. Gemäss diesem Standard müssen gemeinsame Vereinbarungen entweder als gemeinschaftliche Tätigkeiten ausgewiesen werden, bei denen die Vermögenswerte, Verpflichtungen, Erträge und Aufwendungen beteiligungsproportional bilanziert werden, oder als Joint Ventures, die nach der Kapitalzurechnungsmethode (Equity-Methode) zu bilanzieren sind.
- IFRS 12 *Angaben zu Beteiligungen an anderen Unternehmen*. Dieser Standard regelt die Darstellungspflichten für Konzerngesellschaften, assoziierte Unternehmen, Joint Ventures, strukturierte Gesellschaften und nicht konsolidierte strukturierte Gesellschaften.
- IFRS 13 *Bemessung des beizulegenden Zeitwerts*. Dieser Standard führt eine Hierarchie des beizulegenden Zeitwerts sowie weitere Darstellungspflichten ein und schreibt vor, dass der beizulegende Zeitwert von Verbindlichkeiten auf der Annahme zu basieren hat, dass die Verbindlichkeit an eine andere Partei übertragen wird. Zudem müssen für aktiv an den Märkten gehandelte Finanzanlagen und -verbindlichkeiten keine Geld- und Briefkurse mehr verwendet werden.
- Änderung von IAS 1 *Darstellung des Abschlusses*. Diese Änderung führt zu einer Gruppierung der im übrigen Gesamtergebnis dargestellten Posten in Abhängigkeit davon, ob sie möglicherweise später in die Erfolgsrechnung umgegliedert werden.

NOCH NICHT ANZUWENDEDE VERÖFFENTLICHTE IFRS-STANDARDS

Der folgende neue IFRS-Standard ist gemäss der Analyse von Novartis von Bedeutung für den Konzern. Er wurde bisher noch nicht vorzeitig angewendet.

2009, 2010 und 2011 wurde IFRS 9 *Finanzinstrumente* herausgegeben. Dieser Standard wird letztlich die Klassifizierung und Bewertung von Finanzinstrumenten, die Absicherungsanforderungen sowie die Erfassung bestimmter Veränderungen des beizulegenden Zeitwerts in der Konzernrechnung erheblich verändern. Bis jetzt sind nur neue Anforderungen in Bezug auf die Klassifizierung und Bewertung von Finanzanlagen und -verbindlichkeiten herausgegeben worden. Der Stichtag für die verpflichtende Anwendung der als Teil von IFRS 9 erlassenen Anforderungen wird kurz vor Abschluss des Projekts bestimmt.

IFRIC 21 *Abgaben*, eine Interpretation von IAS 37 *Rückstellungen, Eventualschulden und Eventualforderungen*, wurde im Mai 2013 herausgegeben und muss am 1. Januar 2014 eingeführt werden. Die Interpretation stellt klar, dass es sich bei dem verpflichtenden Ereignis, das eine Verpflichtung zur Zahlung einer Abgabe an eine staatliche Stelle begründet, um die Aktivität handelt, welche die Zahlung auslöst.

2. BEDEUTENDE TRANSAKTIONEN

2013 wurden keine wesentlichen Akquisitionen, Unternehmenszusammenschlüsse oder anderen bedeutenden Transaktionen durchgeführt. 2012 war die einzige bedeutende Transaktion die nachstehend beschriebene Akquisition von Fougera. Weitere Einzelheiten dazu können der Erläuterung 24 entnommen werden. 2013 gab Novartis den Verkauf der Bluttransfusionsdiagnostik-Sparte ihrer Division Vaccines and Diagnostics bekannt. Der Verkauf wurde am 9. Januar 2014 abgeschlossen.

BEDEUTENDE TRANSAKTION 2012

Sandoz – Akquisition von Fougera Pharmaceuticals, Inc.

Am 20. Juli 2012 schloss Sandoz die 100%ige Übernahme von Fougera Pharmaceuticals, Inc. ab. Der Kaufpreis für das im Bereich Generika für Spezialitätendermatologie tätige Unternehmen mit Sitz in Melville, New York, USA, betrug USD 1,5 Milliarden in bar. Sandoz erwarb Fougera wegen ihres umfangreichen Know-hows in der Entwicklung und Herstellung von dermatologischen Produkten. Fougera beschäftigte rund 700 Mitarbeitende.

Nach der endgültigen Kaufpreisaufteilung wurden identifizierbare Nettovermögenswerte von USD 0,6 Milliarden (ohne übernommene Barmittel) und ein Goodwill von USD 0,9 Milliarden erfasst.

BEDEUTENDE TRANSAKTION 2014

Verkauf der Bluttransfusionsdiagnostik-Sparte

Am 9. Januar 2014 schloss Novartis den Verkauf ihrer Bluttransfusionsdiagnostik-Sparte an das spanische Unternehmen Grifols S.A. für USD 1,7 Milliarden in bar ab. Vorbehaltlich der abschliessenden Bilanzierung der Transaktion dürfte der geschätzte Vorsteuergewinn aus dieser Transaktion ungefähr USD 0,9 Milliarden betragen. Die Bluttransfusionsdiagnostik-Sparte gehörte zur Division Vaccines and Diagnostics von Novartis und bemühte sich um eine weltweite Erhöhung der Sicherheit von Transfusionen.

In der Konzernbilanz per 31. Dezember 2013 werden die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten der Bluttransfusionsdiagnostik-Sparte gesondert als zur Veräusserung gehaltene Vermögenswerte und Verbindlichkeiten ausgewiesen. Dieser Veräusserungsgruppe wurde Goodwill zugeordnet; Basis dafür bildeten der relative beizulegende Zeitwert der Veräusserungsgruppe und der nicht veräusserte Teil der Division. Die Veräusserungsgruppe setzt sich wie folgt zusammen:

	2013 Mio. USD
Vermögenswerte der als zur Veräusserung klassifizierten Veräusserungsgruppe	
Sachanlagen	145
Goodwill	267
Immaterielle Vermögenswerte ausser Goodwill	91
Latente Steueransprüche	3
Finanzanlagen	7
Vorräte	87
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	154
Übriges Umlaufvermögen	5
Total	759

	2013 Mio. USD
Verbindlichkeiten der als zur Veräusserung klassifizierten Veräusserungsgruppe	
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	38
Rückstellungen und übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	12
Total	50

3. GLIEDERUNG DER KENNZAHLEN 2013 UND 2012

Die Berichtssegmente – mit Ausnahme von Consumer Health mit den beiden Divisionen OTC und Animal Health – werden im Einklang mit der internen Berichterstattung an den Hauptentscheidungsträger des Unternehmens (Chief Operating Decision Maker), nämlich die Geschäftsleitung von Novartis, dargestellt. Die Geschäftsleitung von Novartis ist für die Verteilung der Ressourcen und die Beurteilung der Leistung der Berichtssegmente verantwortlich.

Die Geschäfte von Novartis sind weltweit operativ in fünf Berichtssegmente unterteilt: Pharmaceuticals, Alcon, Sandoz, Vaccines and Diagnostics und Consumer Health. Über die Aktivitäten der Einheit Corporate wird separat berichtet. Mit Ausnahme von Consumer Health werden diese Segmente separat geführt, weil die Produkte, die sie erforschen, entwickeln, herstellen, vertreiben und verkaufen, voneinander verschieden sind und sich die verwendeten Marketingstrategien dementsprechend unterscheiden. Das Segment Consumer Health umfasst zwei Divisionen, die ebenfalls getrennt geführt werden. Allerdings erreicht keine der beiden Divisionen ein für den Konzern wesentliches Ausmass, weshalb kein separater Ausweis als Berichtssegment erfolgt. Die Berichtssegmente werden im Folgenden erläutert.

Pharmaceuticals befasst sich mit der Erforschung, Entwicklung, Herstellung sowie dem Vertrieb und Verkauf von patentierten verschreibungspflichtigen Arzneimitteln in den folgenden Geschäftsbereichen: Allgemeinmedizin (bestehend aus allgemeinmedizinischen Medikamenten und etablierten Produkten) sowie Spezialmedizin (bestehend aus Augenheilkunde, Neurologie, integrierter Krankenhausversorgung und Medikamenten zur Spezialversorgung). Novartis Oncology ist als Geschäftseinheit organisiert, die global für die Entwicklung und Vermarktung von Onkologieprodukten zuständig ist. Da Novartis Oncology hinsichtlich ihrer langfristigen wirtschaftlichen Perspektiven, ihrer Kunden, Forschung, Entwicklung und Produktion, ihres Vertriebs sowie ihres regulatorischen Umfelds über eine gemeinsame Basis mit den anderen Geschäftsbereichen der Division Pharmaceuticals verfügt, muss sie nicht als separates Segment ausgewiesen werden.

Alcon erforscht, entdeckt, entwickelt, produziert, vertreibt und verkauft Augenpflegeprodukte. Alcon ist Weltmarktführer im Bereich der Augenheilkunde und bietet seine Produkte über die drei Geschäftseinheiten Surgical, Ophthalmic Pharmaceuticals und Vision Care an. Im Bereich Surgical entwickelt, produziert, vertreibt und verkauft Alcon Geräte, Instrumente, Einwegartikel und Intraokularlinsen für die Augen Chirurgie. Im Bereich Ophthalmic Pharmaceuticals entdeckt, entwickelt, produziert, vertreibt und verkauft Alcon Arzneimittel zur Behandlung chronischer und akuter Augenerkrankungen sowie rezeptfreie Augenmedikamente. Im Bereich Vision Care entwickelt, produziert, vertreibt und verkauft Alcon Kontaktlinsen und Linsenpflegemittel.

Sandoz entwickelt, produziert, vertreibt und verkauft verschreibungspflichtige Medikamente sowie pharmazeutische und biotechnologische Wirkstoffe, die nicht länger durch gültige und von Dritten durchsetzbare Patente geschützt sind. Sandoz ist in den Bereichen

Retail Generics, Antiinfektiva, Biopharmazeutika und Oncology Injectables tätig. Der Bereich Retail Generics von Sandoz befasst sich mit der Entwicklung und Herstellung sowie der Vermarktung von Wirkstoffen und Darreichungsformen für Medikamente an Dritte. Der Bereich Retail Generics umfasst die Spezialgebiete Dermatologie, Atemwegsmedikamente und Augenheilmittel. Im Bereich Antiinfektiva produziert Sandoz pharmazeutische Wirkstoffe und Zwischenprodukte – vor allem Antibiotika – für den internen Gebrauch im Bereich Retail Generics und zum Verkauf an Dritte. Im Bereich Biopharmazeutika entwickelt, produziert und vermarktet Sandoz Proteine oder auf Biotechnologie beruhende Produkte für andere Unternehmen. Im Bereich Oncology Injectables entwickelt, produziert und vermarktet Sandoz zytotoxische Produkte für den Krankenhausmarkt.

Vaccines and Diagnostics war bisher in zwei Tätigkeitsbereichen aktiv: Vaccines und Diagnostics. Nach dem am 9. Januar 2014 erfolgten Abschluss des Verkaufs der Bluttransfusionsdiagnostik-Sparte an Grifols S.A. besteht das Segment fortan nur noch aus Vaccines. Vaccines erforscht, entwickelt, produziert, vertreibt und verkauft weltweit Humanimpfstoffe. Diagnostics erforschte, entwickelte, vertrieb und verkaufte Bluttests und Produkte für die Molekulardiagnostik.

Consumer Health umfasst die zwei Divisionen OTC (Over-the-Counter, Selbstmedikation) und Animal Health (Tiergesundheit). OTC bietet frei verfügbare rezeptfreie Arzneimittel an und Animal Health veterinärmedizinische Produkte für Nutz- und Haustiere.

Ertrag und Aufwand Corporate beinhaltet die Aufwendungen für den Konzernhauptsitz und die Konzern-Koordinationsfunktionen in den wichtigsten Ländern. Überdies beinhaltet Corporate auch Aufwendungen und Erträge, die keinem Segment zugeordnet werden können, beispielsweise bestimmte Aufwendungen im Zusammenhang mit Vorsorgeverpflichtungen, Verpflichtungen zu Umweltsanierungen, gemeinnützigen Aktivitäten, Spenden und Sponsorenverpflichtungen.

Die oben genannten Rechnungslegungsgrundsätze werden in der Berichterstattung über die Segmentergebnisse verwendet. Die Umsätze zwischen den Segmenten werden zu als marktüblich erachteten Bedingungen getätigt. Die Geschäftsleitung von Novartis ermittelt die Leistung der Segmente und verteilt die Ressourcen auf Basis verschiedener Messgrößen, wie Nettoumsatz, operatives Ergebnis und Nettobetriebsvermögen, unter den Segmenten. Das Nettobetriebsvermögen der Segmente setzt sich hauptsächlich aus Sachanlagen, immateriellen Vermögenswerten, Vorräten und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstigen betrieblichen Forderungen abzüglich der betrieblichen Verbindlichkeiten zusammen.

Normalerweise werden keine Weiterbelastungen an die Segmente vorgenommen. Die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten von Corporate sind daher hauptsächlich liquide Mittel (flüssige Mittel, Wertschriften abzüglich Finanzverbindlichkeiten), Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften sowie laufende und latente Steuerschulden bzw. -ansprüche und nicht segmentspezifische Rückstellungen für Umweltsanierungen und Vorsorgeverpflichtungen.

3. GLIEDERUNG DER KENNZAHLEN 2013 UND 2012 (FORTSETZUNG)

(In Mio. USD)	Pharmaceuticals		Alcon	
	2013	2012	2013	2012
Nettoumsatz mit Dritten	32 214	32 153	10 496	10 225
Umsatz mit anderen Segmenten	202	277	50	56
Nettoumsatz der Segmente	32 416	32 430	10 546	10 281
Andere Erlöse	497	471	27	53
Herstellungskosten der verkauften Produkte	- 6 655	- 6 578	- 4 900	- 4 618
Bruttoergebnis	26 258	26 323	5 673	5 716
Marketing & Verkauf	- 8 514	- 8 568	- 2 452	- 2 462
Forschung & Entwicklung	- 7 242	- 6 918	- 1 042	- 975
Administration & allgemeine Kosten	- 1 051	- 1 061	- 589	- 510
Übrige Erträge	699	577	79	49
Übrige Aufwendungen	- 774	- 755	- 437	- 353
Operatives Ergebnis	9 376	9 598	1 232	1 465
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften		- 2		16
Zinsaufwand				
Übriger Finanzertrag und -aufwand				
Gewinn vor Steuern				
Steuern				
Reingewinn Konzern				
Zuzurechnen:				
<i>Aktionären der Novartis AG</i>				
<i>Nicht beherrschenden Anteilen</i>				
Enthalten im Reingewinn:				
Zinsertrag				
Abschreibungen auf Sachanlagen	- 822	- 825	- 319	- 305
Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten	- 284	- 324	- 1 999	- 1 926
Wertminderungen auf Sachanlagen, netto	- 29	- 25	- 4	
Wertminderungen auf immateriellen Vermögenswerten, netto	- 29	- 211	- 57	- 17
Wertminderungen auf Finanzanlagen	- 16	- 2		
Erhöhung der Rückstellungen für Restrukturierungen	- 88	- 190	- 71	- 23
Aktienbasierte Vergütungen für Novartis und Alcon Aktienpläne	- 610	- 641	- 105	- 113
Total Vermögenswerte	26 633	24 956	43 761	45 166
Total Verbindlichkeiten	- 11 209	- 10 673	- 2 659	- 2 578
Total Eigenkapital	15 424	14 283	41 102	42 588
Nettoschulden				
Nettobetriebsvermögen	15 424	14 283	41 102	42 588
Enthalten in Total Vermögenswerte und Total Verbindlichkeiten:				
Total Sachanlagen ²	9 647	8 723	2 396	2 274
Zugang von Sachanlagen ³	1 755	1 334	523	529
Total Goodwill und immaterielle Vermögenswerte ²	6 099	6 056	37 133	38 913
Zugang von Goodwill und immateriellen Vermögenswerten ³	299	165	191	130
Total Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften	2	1		
Zugang von Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften	1			
Total Wertschriften, Rohstoffe, Festgelder und derivative Finanzinstrumente				
Finanzverbindlichkeiten und derivative Finanzinstrumente				
Laufende Ertragssteuern und latente Steuerschulden				

¹Angepasst, um der Einführung des überarbeiteten Rechnungslegungsstandards IAS 19 *Leistungen an Arbeitnehmer* Rechnung zu tragen (siehe Erläuterung 30).

²Abzüglich der zur Veräußerung gehaltenen Veräußerungsgruppe

³Die Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen sind darin nicht enthalten.

Sandoz		Vaccines and Diagnostics		Consumer Health		Corporate (inkl. Eliminationen)		Total Konzern	
2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	Angepasst 2012 ¹	2013	Angepasst 2012 ¹
9 159	8 702	1 987	1 858	4 064	3 735			57 920	56 673
294	279	61	44	11	18	- 618	- 674		
9 453	8 981	2 048	1 902	4 075	3 753	- 618	- 674	57 920	56 673
18	12	333	331	36	26		- 5	911	888
- 5 476	- 5 126	- 1 578	- 1 478	- 1 751	- 1 729	752	773	- 19 608	- 18 756
3 995	3 867	803	755	2 360	2 050	134	94	39 223	38 805
- 1 672	- 1 561	- 334	- 324	- 1 577	- 1 442		4	- 14 549	- 14 353
- 787	- 695	- 476	- 453	- 305	- 291			- 9 852	- 9 332
- 374	- 350	- 140	- 136	- 316	- 271	- 590	- 609	- 3 060	- 2 937
106	74	70	23	79	75	334	251	1 367	1 049
- 240	- 244	- 88	- 115	- 63	- 73	- 617	- 499	- 2 219	- 2 039
1 028	1 091	- 165	- 250	178	48	- 739	- 759	10 910	11 193
2	5	1	3			597	530	600	552
								- 683	- 724
								- 92	- 96
								10 735	10 925
								- 1 443	- 1 542
								9 292	9 383
								9 175	9 270
								117	113
								34	50
- 307	- 287	- 150	- 135	- 47	- 47	- 110	- 105	- 1 755	- 1 704
- 411	- 368	- 222	- 215	- 56	- 57	- 4	- 4	- 2 976	- 2 894
3	- 3	- 1	- 6	- 32	- 3	- 17	- 2	- 80	- 39
- 20	- 43		- 5	- 8	- 7			- 114	- 283
		- 7	- 1			- 42	- 31	- 65	- 34
- 3	- 28		- 4	- 12	- 24	- 1	- 12	- 175	- 281
- 38	- 41	- 39	- 37	- 56	- 45	- 139	- 126	- 987	- 1 003
20 144	19 938	5 656	5 713	2 634	2 644	27 426	25 774	126 254	124 191
- 3 275	- 3 208	- 793	- 736	- 957	- 883	- 32 889	- 36 850	- 51 782	- 54 928
16 869	16 730	4 863	4 977	1 677	1 761	- 5 463	- 11 076	74 472	69 263
						8 796	11 607	8 796	11 607
16 869	16 730	4 863	4 977	1 677	1 761	3 333	531	83 268	80 870
3 304	3 103	1 584	1 581	453	457	813	801	18 197	16 939
500	462	181	165	79	76	126	188	3 164	2 754
12 640	12 881	2 176	2 724	786	829	33	18	58 867	61 421
31	22	1	33	31	24	17	6	570	380
19	22	1	2			9 203	8 815	9 225	8 840
						54	36	55	36
						9 222	8 119	9 222	8 119
						18 018	19 726	18 018	19 726
						9 363	9 356	9 363	9 356

3. GLIEDERUNG DER KENNZAHLEN 2013 UND 2012 (FORTSETZUNG)

Folgende Länder hatten einen Anteil von mehr als 5% an mindestens einer der entsprechenden Konzerngrößen für die Berichtsperiode, die am 31. Dezember 2013 bzw. 2012 endete:

Land	Nettoumsatz ¹				Total ausgewählte langfristige Vermögenswerte ²				
	Mio. USD	2013	%	2012	%	2013	%	2012	%
Schweiz		735	1	706	1	37 337	43	37 579	43
USA		18 924	33	18 592	33	30 894	36	31 559	36
Deutschland		4 090	7	3 797	7	4 323	5	4 242	5
Japan		4 516	8	5 361	9	150		188	
Frankreich		2 951	5	2 709	5	309		301	
Übrige		26 704	46	25 508	45	13 779	16	13 331	16
Konzern		57 920	100	56 673	100	86 792	100	87 200	100
Abzüglich der zur Veräusserung gehaltenen Vermögenswerte der Veräusserungsgruppe						- 503			
Konzern abzüglich Veräusserungsgruppe		57 920		56 673		86 289		87 200	
Europa		21 078	36	19 708	35	50 582	58	50 566	58
Amerika		24 257	42	24 029	42	33 894	39	34 611	40
Asien/Afrika/Australasien		12 585	22	12 936	23	2 316	3	2 023	2
Konzern		57 920	100	56 673	100	86 792	100	87 200	100
Abzüglich der zur Veräusserung gehaltenen Vermögenswerte der Veräusserungsgruppe						- 503			
Konzern abzüglich Veräusserungsgruppe		57 920		56 673		86 289		87 200	

¹Nettoumsatz nach Bestimmungsort des Absatzes

²Total Sachanlagen, Goodwill, immaterielle Vermögenswerte und Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften

Auf den grössten Kunden des Konzerns entfallen etwa 10% und auf den zweit- und drittgrössten 9% bzw. 7% des Nettoumsatzes (2012: 10%, 9% bzw. 8%). In beiden Jahren machte kein anderer Kunde 5% oder mehr des Nettoumsatzes aus.

Die höchsten ausstehenden Beträge für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen entfallen auf genau diese drei Kunden. Am 31. Dezember 2013 entfielen auf sie 9%, 7% bzw. 5% (2012: 8%, 7% bzw. 6%) der konzernweiten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen.

NETTOUMSATZ VON PHARMACEUTICALS NACH GESCHÄFTSBEREICHEN

	2013 Mio. USD	2012 Mio. USD	Veränderung USD %
Allgemeinmedizin			
Medikamente gegen Bluthochdruck			
<i>Diovan</i>	3 524	4 417	- 20
<i>Exforge</i>	1 456	1 352	8
Zwischentotal Valsartan Gruppe	4 980	5 769	- 14
<i>Rasilez/Tekturna</i>	290	383	- 24
Zwischentotal Bluthochdruck	5 270	6 152	- 14
<i>Onbrez Breezhaler/Arcapta Neohaler</i>	192	134	43
<i>Seebri Breezhaler</i>	58	3	n.a.
<i>Ultibro Breezhaler</i>	6		n.a.
Zwischentotal Q-Familie	256	137	87
<i>Galvus</i>	1 200	910	32
<i>Xolair</i>	613	504	22
Total strategische Produkte	7 339	7 703	- 5
Etablierte Produkte	1 352	1 532	- 12
Total Produkte Allgemeinmedizin	8 691	9 235	- 6
Onkologie			
<i>Glivec/Gleevec</i>	4 693	4 675	0
<i>Tasigna</i>	1 266	998	27
Zwischentotal Geschäftsbereich Bcr-Abl	5 959	5 673	5
<i>Sandostatin</i>	1 589	1 512	5
<i>Votubia/Afinitor</i>	1 309	797	64
<i>Exjade</i>	893	870	3
<i>Zometa</i>	600	1 288	- 53
<i>Femara</i>	384	438	- 12
<i>Jakavi</i>	163	30	n.a.
<i>Proleukin</i>	91	59	54
Übrige	228	257	- 11
Total Produkte Onkologie	11 216	10 924	3
Spezialmedizin – Neurologie			
<i>Gilenya</i>	1 934	1 195	62
<i>Exelon/Exelon Pflaster</i>	1 032	1 050	- 2
<i>Comtan/Stalevo</i>	401	530	- 24
<i>Extavia</i>	159	159	0
Übrige	78	62	26
Total strategische Produkte	3 604	2 996	20
Etablierte Produkte	444	483	- 8
Total Produkte Neurologie	4 048	3 479	16

	2013 Mio. USD	2012 Mio. USD	Veränderung USD %
Spezialmedizin – Augenheilmittel			
<i>Lucentis</i>	2 383	2 398	- 1
Übrige	61	88	- 31
Total Produkte Augenheilmittel	2 444	2 486	- 2
Spezialmedizin – integrierte Krankenhausversorgung¹			
<i>Neoral/Sandimmun</i>	750	821	- 9
<i>Myfortic</i>	637	579	10
<i>Certican/Zortress</i>	249	210	19
<i>Ilaris</i>	119	72	65
Übrige	429	398	8
Total strategische Produkte	2 184	2 080	5
Everolimus Stent	247	256	- 4
Etablierte Produkte	852	1 160	- 27
Total Produkte integrierte Krankenhausversorgung	3 283	3 496	- 6
Spezialmedizin – Spezialversorgung			
<i>TOBI</i>	387	317	22
Total Produkte Spezialversorgung	387	317	22
Etablierte Medikamente – weitere Produkte			
<i>Voltaren</i> (ohne andere Divisionen)	675	759	- 11
<i>Ritalin/Focalin</i>	594	554	7
<i>Tegretol</i>	342	348	- 2
<i>Trileptal</i>	257	279	- 8
<i>Foradil</i>	205	240	- 15
Übrige	72	36	100
Total weitere Produkte	2 145	2 216	- 3
Total strategische Produkte	27 174	26 506	3
Total etablierte und weitere Produkte	5 040	5 647	- 11
Total Nettoumsatz Division	32 214	32 153	0

¹Inklusive Transplantation
n.a. = nicht anwendbar

Das Produktportfolio anderer Segmente war 2013 und 2012 breit gestreut.

4. ASSOZIIERTE GESELLSCHAFTEN

Novartis hält eine wesentliche Beteiligung an der Roche Holding AG, Basel (Roche) und bestimmte andere kleinere Beteiligungen, die als assoziierte Gesellschaften bilanziert werden.

	Buchwert		Einfluss auf den Reingewinn	
	2013 Mio. USD	2012 Mio. USD	2013 Mio. USD	2012 Mio. USD
Roche Holding AG, Schweiz	8 982	8 588	604	538
Übrige	243	252	- 4	14
Total	9 225	8 840	600	552

	Einfluss auf das Übrige Gesamtergebnis		Einfluss auf das Total Gesamtergebnis	
	2013 Mio. USD	2012 Mio. USD	2013 Mio. USD	2012 Mio. USD
Roche Holding AG, Schweiz	- 37	- 152	567	386
Übrige	5	- 2	1	12
Total	- 32	- 154	568	398

ROCHE HOLDING AG

Am 31. Dezember 2013 und 2012 betrug die Beteiligung des Konzerns an Roche 33,3% der stimmberechtigten Aktien, was rund 6,3% der am 31. Dezember 2013 ausstehenden stimmberechtigten Aktien und nicht stimmberechtigten Genussscheine von Roche entspricht (2012: 6,4%).

Da zum Zeitpunkt der Erstellung der Novartis Konzernrechnung jeweils noch keine aktuellen Finanzdaten von Roche vorliegen, wird der Anteil des Konzerns am Reingewinn von Roche basierend auf Analystenumfragen geschätzt. Abweichungen der tatsächlichen Ergebnisse von diesen Schätzungen werden bei Verfügbarkeit in der Konzernrechnung des Jahres 2014 berichtigt.

Die folgenden Tabellen zeigen zusammengefasste Finanzinformationen von Roche, einschliesslich der aktuellen Werte der zum Zeitpunkt des Erwerbs der Aktien vorgenommenen Anpassungen an den beizulegenden Zeitwert, per 31. Dezember 2012 und per 30. Juni 2013, da für das gesamte Geschäftsjahr 2013 noch keine Daten vorliegen:

	Kurzfristige Vermögenswerte Mrd. CHF	Langfristige Vermögenswerte Mrd. CHF	Kurzfristige Verbindlichkeiten Mrd. CHF	Langfristige Verbindlichkeiten Mrd. CHF
31. Dezember 2012	31,4	58,2	20,2	27,9
30. Juni 2013	25,7	57,1	16,2	27,1

	Umsatz Mrd. CHF	Reingewinn Mrd. CHF	Übriges Gesamtergebnis Mrd. CHF	Total Gesamtergebnis Mrd. CHF
31. Dezember 2012	47,4	6,9	- 1,9	5,0
30. Juni 2013	24,3	4,6	- 0,2	4,4

Eine Aufteilung des Kaufpreises erfolgte auf Basis öffentlich zugänglicher Informationen zum Zeitpunkt des Erwerbs der Beteiligung. Die Aufteilung des Bilanzwerts per 31. Dezember 2013 stellt sich wie folgt dar:

	Mio. USD
Anteil von Novartis am geschätzten Nettovermögen von Roche	2 793
Anteil von Novartis an den neu bewerteten immateriellen Vermögenswerten	1 571
Impliziter Novartis Goodwill	3 200
Aktueller Wert des Anteils am identifizierbaren Nettovermögen und Goodwill	7 564
Kumulierte Anpassungen aufgrund Kapitalzurechnungsmethode und Währungsumrechnungsdifferenzen abzüglich erhaltener Dividenden	1 418
Buchwert der Beteiligung per 31. Dezember 2013	8 982

Die identifizierbaren immateriellen Vermögenswerte bestehen vor allem aus vermarkteten Produkten. Sie werden linear über die geschätzte durchschnittliche Nutzungsdauer von 20 Jahren abgeschrieben.

Im Jahr 2013 beliefen sich die im Zusammenhang mit der Gewinnausschüttung 2012 von Roche erhaltenen Dividenden auf USD 413 Millionen (2012: USD 396 Millionen im Zusammenhang mit der Gewinnausschüttung 2011).

Die Anwendung der Novartis Rechnungslegungsgrundsätze auf diese Beteiligung für 2013 und 2012 wirkt sich wie folgt auf die konsolidierte Erfolgsrechnung aus:

	2013 Mio. USD	2012 Mio. USD
Anteil von Novartis am geschätzten konsolidierten Reingewinn von Roche in der Berichtsperiode	817	709
Anpassungen aus dem Vorjahr	- 59	- 18
Abschreibung der Neubewertungsdifferenzen auf immateriellen Vermögenswerten, nach Abzug der Steuern in Höhe von USD 45 Millionen (2012: USD 45 Millionen)	- 154	- 153
Einfluss auf den Reingewinn	604	538

Am 31. Dezember 2013 betrug der börsennotierte Marktwert des Anteils von Novartis an Roche (Reuters-Symbol: RO.S) USD 14,8 Milliarden (2012: USD 10,9 Milliarden).

5. ZINSAUFWAND UND ÜBRIGER FINANZERTRAG- UND AUFWAND

ZINSAUFWAND

	2013 Mio. USD	2012 Mio. USD
Zinsaufwand	- 664	- 655
Aufwand aufgrund Diskontierung langfristiger Verbindlichkeiten	- 19	- 69
Total Zinsaufwand	- 683	- 724

ÜBRIGER FINANZERTRAG UND -AUFWAND

	2013 Mio. USD	2012 Mio. USD
Zinsertrag	34	50
Dividendenertrag	1	1
Nettokapitalgewinne/(-verluste) auf zur Veräußerung verfügbaren Wertschriften	28	- 6
Nettokapital(-verluste)/-gewinne auf flüssigen Mitteln	- 1	47
Ertrag aus Termingeschäften und Optionen	2	86
Aufwand für Termingeschäfte und Optionen		- 129
Wertminderungen auf Rohstoffen und zur Veräußerung verfügbaren Wertschriften	- 14	
Übriger Finanzaufwand	- 20	- 20
Monetärer Verlust aus der Rechnungslegung für Hochinflation	- 32	- 19
Währungsergebnis, netto	- 90	- 106
Total übriger Finanzertrag und -aufwand	- 92	- 96

6. STEUERN

GEWINN VOR STEUERN

	2013 Mio. USD	Angepasst 2012 ¹ Mio. USD
Schweiz	5 516	5 059
Ausland	5 219	5 866
Total Gewinn vor Steuern	10 735	10 925

¹2012 wurde angepasst, um der Einführung des überarbeiteten Rechnungslegungsstandards IAS 19 *Leistungen an Arbeitnehmer* Rechnung zu tragen (siehe Erläuterung 30).

LAUFENDE UND LATENTE ERTRAGSSTEUERN

	2013 Mio. USD	Angepasst 2012 ¹ Mio. USD
Schweiz	- 507	- 530
Ausland	- 1 764	- 1 806
Total Aufwand laufende Ertragssteuern	- 2 271	- 2 336
Schweiz	157	267
Ausland	671	527
Total latenter Steuerertrag	828	794
Total Ertragssteueraufwand	- 1 443	- 1 542

¹2012 wurde angepasst, um der Einführung des überarbeiteten Rechnungslegungsstandards IAS 19 *Leistungen an Arbeitnehmer* Rechnung zu tragen (siehe Erläuterung 30).

ANALYSE DES STEUERSATZES

Die folgenden Elemente erklären im Wesentlichen die Differenz zwischen dem erwarteten Konzernsteuersatz (der sich in jedem Jahr verändern kann, da er als gewichteter Durchschnittssteuersatz basie-

rend auf dem Gewinn vor Steuern einer jeden Konzerngesellschaft berechnet wird) und dem effektiven Steuersatz:

	2013 %	Angepasst 2012 ¹ %
Erwarteter Steuersatz	12,1	13,3
Auswirkungen steuerlich nicht abzugsfähiger Aufwendungen	3,5	2,9
Auswirkungen der Verwendung von steuerlichen Verlustvorträgen aus früheren Berichtsperioden	- 0,1	- 0,1
Auswirkungen von zu reduzierten Sätzen versteuertem Ertrag	- 0,1	- 0,3
Auswirkungen von Steuergutschriften und -abzügen	- 2,0	- 1,7
Auswirkungen von Abschreibungen latenter Steueransprüche	0,3	
Auswirkung von Steuersatzänderungen auf die Eröffnungsbilanz	- 0,2	
Auswirkungen von 2017 auslaufenden Steuervorteilen	- 0,7	- 0,8
Vorjahres- und übrige Positionen	0,6	0,8
Effektiver Steuersatz	13,4	14,1

¹2012 wurde angepasst, um der Einführung des überarbeiteten Rechnungslegungsstandards IAS 19 *Leistungen an Arbeitnehmer* Rechnung zu tragen (siehe Erläuterung 30).

Die Verwendung von steuerlichen Verlustvorträgen verminderte den Steueraufwand in den Jahren 2013 und 2012 um USD 13 Millionen bzw. USD 11 Millionen.

7. GEWINN PRO AKTIE

Der unverwässerte Gewinn pro Aktie wird mittels Division des den Aktionären der Novartis AG zuzurechnenden Reingewinns durch die gewichtete durchschnittliche Anzahl der während der Berichtsperiode ausstehenden Aktien ermittelt. Dabei wird die durchschnittliche Anzahl der vom Konzern erworbenen und als eigene Aktien gehaltenen Aktien von den ausgegebenen Aktien abgezogen.

	2013	Angepasst 2012 ¹
Unverwässerter Gewinn pro Aktie		
Gewichtete durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien (in Mio.)	2 441	2 418
Den Aktionären der Novartis AG zuzurechnender Reingewinn (Mio. USD)	9 175	9 270
Unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD)	3,76	3,83

¹ Angepasst, um der Einführung des überarbeiteten Rechnungslegungsstandards IAS 19 *Leistungen an Arbeitnehmer* Rechnung zu tragen (siehe Erläuterung 30).

Für die Berechnung des verwässerten Gewinns pro Aktie wird die gewichtete durchschnittliche Anzahl der ausstehenden Aktien angepasst, wobei angenommen wird, dass alle gesperrten Aktien erdient werden und die Umwandlung aller potenziell verwässernden Optionen auf ausgegebene Novartis Aktien erfolgt.

	2013	Angepasst 2012 ¹
Verwässerter Gewinn pro Aktie		
Gewichtete durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien (in Mio.)	2 441	2 418
Anpassung um in der Erdienung befindliche gesperrte Aktieneinheiten und Verwässerungseffekt von Aktienoptionen (in Mio.)	38	27
Gewichtete durchschnittliche Anzahl Aktien für die Berechnung des verwässerten Gewinns pro Aktie (in Mio.)	2 479	2 445
Den Aktionären der Novartis AG zuzurechnender Reingewinn (Mio. USD)	9 175	9 270
Verwässerter Gewinn pro Aktie (USD)	3,70	3,79

¹ Angepasst, um der Einführung des überarbeiteten Rechnungslegungsstandards IAS 19 *Leistungen an Arbeitnehmer* Rechnung zu tragen (siehe Erläuterung 30).

Im Jahr 2013 wurden keine Optionen (2012: Optionen auf 77,2 Millionen Aktien) von der Berechnung des verwässerten Gewinns pro Aktie ausgenommen, da alle Optionen einen Verwässerungseffekt aufweisen.

8. VERÄNDERUNGEN IN DER KONSOLIDierten GESAMTERGEBNISRECHNUNG

Die konsolidierte Gesamtergebnisrechnung enthält den Reingewinn des Konzerns für das Berichtsjahr und alle weiteren in der konsolidierten Bilanz erfassten Wertanpassungen, die gemäss IFRS nicht in der konsolidierten Erfolgsrechnung ausgewiesen werden. Diese enthalten Anpassungen von Finanzinstrumenten an deren beizulegenden Zeitwert, versicherungsmathematische Gewinne oder Verluste aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen und Plänen für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden sowie Währungsumrechnungsdifferenzen nach Abzug der Steuern.

Die Beträge unterliegen erheblichen Schwankungen, die aufgrund ihrer Abhängigkeit von Faktoren wie Aktienkurs-, Wechselkurs- und Zinssatzänderungen vom Management nicht beeinflusst werden können.

Bis zur Änderung des betreffenden Bilanzierungsstandards am 31. Dezember 2009 wurden Neubewertungen ursprünglich gehaltenen Beteiligungen in der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung erfasst. Seit dem 1. Januar 2010 müssen solche Neubewertungen in der konsolidierten Erfolgsrechnung erfasst werden. Da keine weiteren Beträge im übrigen Gesamtergebnis ausgewiesen werden, wurden die kumulierten Beträge, die zuvor in diesen getrennten Rücklagen erfasst worden waren, per 1. Januar 2012 in die konsolidierten Gewinnrücklagen übertragen.

Als Teil der Einführung des überarbeiteten Rechnungslegungsstandards IAS 19 *Leistungen an Arbeitnehmer* wurden zudem die konsolidierten Gewinnrücklagen und die Rücklagen für versicherungsmathematische Verluste aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen rückwirkend angepasst. Erläuterung 30 enthält weitere Einzelheiten dazu.

Die folgende Tabelle fasst die den Aktionären von Novartis zuzurechnenden Wertanpassungen und Währungsumrechnungseffekte zusammen:

	Anpassungen von Wertschriften an beizulegenden Zeitwert Mio. USD	Anpassungen von Absiche- rungen von Zahlungs- strömen an beizulegenden Zeitwert Mio. USD	Versicherungs- mathematische Verluste aus leistungsorien- tierten Vor- sorgeplänen Mio. USD	Neubewertung ursprünglich gehaltener Anteile Mio. USD	Kumulierte Währungs- umrechnungs- differenzen Mio. USD	Total Wert- anpassungen Mio. USD
Wertanpassungen per 1. Januar 2012 – publiziert	137	- 141	- 4 667	685	3 135	- 851
Umgliederung der Neubewertung ursprünglich gehaltener Anteile in die Gewinnrücklagen				- 685		- 685
Anpassung aufgrund des überarbeiteten IAS 19 <i>Leistungen an Arbeitnehmer</i> ¹			200			200
Wertanpassungen per 1. Januar 2012 – angepasst	137	- 141	- 4 467		3 135	- 1 336
Anpassungen von Finanzinstrumenten an deren beizulegenden Zeitwert	75	41				116
Versicherungsmathematische Verluste (netto) aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen ¹			- 1 581			- 1 581
Währungsumrechnungsdifferenzen					809	809
Total Wertanpassungen 2012	75	41	- 1 581		809	- 656
Wertanpassungen per 31. Dezember 2012	212	- 100	- 6 048		3 944	- 1 992
Anpassungen von Finanzinstrumenten an deren beizulegenden Zeitwert	132	41				173
Versicherungsmathematische Gewinne (netto) aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen			1 504			1 504
Währungsumrechnungsdifferenzen					681	681
Total Wertanpassungen 2013	132	41	1 504		681	2 358
Wertanpassungen per 31. Dezember 2013	344	- 59	- 4 544		4 625	366

¹ Angepasst, um der Einführung des überarbeiteten Rechnungslegungsstandards IAS 19 *Leistungen an Arbeitnehmer* Rechnung zu tragen (siehe Erläuterung 30).

8.1) Die Anpassungen der beizulegenden Zeitwerte von Finanzinstrumenten setzten sich in den Jahren 2013 und 2012 wie folgt zusammen:

	Anpassungen von Wertschriften an beizulegenden Zeitwert Mio. USD	Anpassungen von Absiche- rungen von Zahlungs- strömen an beizulegenden Zeitwert Mio. USD	Total Mio. USD
Anpassungen an beizulegenden Zeitwert per 1. Januar 2013	212	- 100	112
Veränderungen des beizulegenden Zeitwerts:			
– zur Veräußerung verfügbare Wertschriften	3		3
– zur Veräußerung verfügbare Finanzanlagen	204		204
– Veränderungen des Gesamtergebnisses assoziierter Gesellschaften	7		7
In die konsolidierte Erfolgsrechnung übertragene realisierte Nettogewinne:			
– verkaufte Wertschriften	- 46		- 46
– übrige verkaufte Finanzanlagen	- 74		- 74
In die konsolidierte Erfolgsrechnung übertragene Amortisation von Nettoverlusten aus der Absicherung von Zahlungsströmen		44	44
In die konsolidierte Erfolgsrechnung übertragene Wertminderungen auf Finanzanlagen	65		65
Latente Steuern auf obige Positionen	- 27	- 3	- 30
Anpassungen an beizulegenden Zeitwert während der Berichtsperiode	132	41	173
Anpassungen an beizulegenden Zeitwert per 31. Dezember 2013	344	- 59	285

8. VERÄNDERUNGEN IN DER KONSOLIDIERTEN GESAMTERGEBNISRECHNUNG (FORTSETZUNG)

	Anpassungen von Wertschriften an beizulegenden Zeitwert Mio. USD	Anpassungen von Absiche- rungen von Zahlungs- strömen an beizulegenden Zeitwert Mio. USD	Total Mio. USD
Anpassungen an beizulegenden Zeitwert per 1. Januar 2012	137	- 141	- 4
Veränderungen des beizulegenden Zeitwerts:			
– zur Veräusserung verfügbare Wertschriften	20		20
– zur Veräusserung verfügbare Finanzanlagen	41		41
– Veränderungen des Gesamtergebnisses assoziierter Gesellschaften	5		5
In die konsolidierte Erfolgsrechnung übertragene realisierte Nettoverluste/(-gewinne):			
– verkaufte Wertschriften	3		3
– übrige verkaufte Finanzanlagen	- 19		- 19
In die konsolidierte Erfolgsrechnung übertragene Amortisation von Nettoverlusten aus der Absicherung von Zahlungsströmen		44	44
In die konsolidierte Erfolgsrechnung übertragene Wertminderungen auf Wertschriften und übrigen Finanzanlagen	35		35
Latente Steuern auf obige Positionen	- 10	- 3	- 13
Anpassungen an beizulegenden Zeitwert während der Berichtsperiode	75	41	116
Anpassungen an beizulegenden Zeitwert per 31. Dezember 2012	212	- 100	112

8.2) Der Konzern hält Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften, in erster Linie an der Roche Holding AG. Der Anteil des Konzerns an den Veränderungen im übrigen Gesamtergebnis dieser Gesellschaften nach Steuern wird direkt in den entsprechenden Kategorien der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung von Novartis erfasst. Die Währungsumrechnungsdifferenzen und Anpassungen an den beizulegenden Zeitwert der assoziierten Gesellschaften sind in den entsprechenden Beträgen des Konzerns enthalten. Alle anderen Veränderungen in den Gesamtergebnisrechnungen dieser Gesellschaften werden direkt und nach Steuern in der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung von Novartis erfasst und unter der Position „Novartis Anteil an anderen in der Gesamtergebnisrechnung

erfassten Positionen assoziierter Unternehmen, nach Steuern“ ausgewiesen. Im Berichtsjahr ergaben diese Veränderungen einen Ertrag von USD 5 Millionen (2012: Verlust von USD 107 Millionen).

8.3) Aufgrund der Liquidation einer Konzerngesellschaft wurde im Jahr 2013 ein Gewinn von USD 1 Million (2012: USD 6 Millionen) aus den kumulierten Währungsumrechnungsdifferenzen in das Finanzergebnis umgebucht.

2013 wurden Währungsumrechnungsverluste von assoziierten Gesellschaften in Höhe von USD 43 Millionen erfasst (2012: Verlust von USD 52 Millionen).

8.4) Neubewertungen aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen:

	2013 Mio. USD	Angepasst 2012 ¹ Mio. USD
Leistungsorientierte Pensionspläne vor Steuern	1 977	- 2 066
Gesundheitsvorsorge für pensionierte Mitarbeitende vor Steuern	163	32
Steuern auf obige Positionen	- 636	453
Total nach Steuern	1 504	- 1 581

¹Angepasst, um der Einführung des überarbeiteten Rechnungslegungsstandards IAS 19 *Leistungen an Arbeitnehmer* Rechnung zu tragen (siehe Erläuterung 30).

9. VERÄNDERUNGEN DES KONSOLIDierten EIGENKAPITALS

9.1) Seit 1. Januar 2012 wendet Novartis eine geänderte Darstellung ihres Abschlusses an. Neu werden die aus Aktientransaktionen entstehenden Agio-Reserven in den konsolidierten Gewinnrücklagen ausgewiesen.

9.2) An der Generalversammlung 2013 wurde für das am 31. Dezember 2012 endende Geschäftsjahr eine Dividende von CHF 2,30 pro Aktie genehmigt. Dies führte 2013 zu einer Dividendenzahlung in Höhe von insgesamt USD 6,1 Milliarden (2012: USD 6,0 Milliarden bei einer Dividende von CHF 2,25 pro Aktie). Der für die Dividendenausschüttung zur Verfügung stehende Betrag basiert auf dem zur Ausschüttung verfügbaren Bilanzgewinn der Novartis AG und wird im Einklang mit den Bestimmungen des schweizerischen Obligationenrechts festgelegt.

9.3) 2013 wurden insgesamt 40,3 Millionen Aktien im Wert von USD 3,0 Milliarden (2012: 8,6 Millionen Aktien für USD 505 Millionen) gekauft. Dies umfasste den Kauf von 33,3 Millionen Aktien im Wert von USD 2,5 Milliarden (2012: 4,6 Millionen Aktien für USD 240 Millionen) über die erste Handelslinie der SIX Swiss Exchange sowie den Kauf von 4,8 Millionen Aktien im Wert von USD 356 Millionen von Mitarbeitenden (2012: 4,0 Millionen Aktien für USD 265 Millionen). Zudem wurden im Rahmen des im November 2013 angekündigten Aktienrückkaufs und über die zweite Handelslinie der SIX Swiss Exchange 2,2 Millionen Aktien im Wert von USD 170 Millionen (2012: keine Aktienrückkäufe) erworben. Diese Aktien sind zur Vernichtung bestimmt. Auf die Käufe über die zweite Handelslinie ist 2014 Quellensteuer in Höhe von USD 60 Millionen zu zahlen.

9.4) Der Verkauf von 34,3 Millionen Aktien, der vor allem der Ausübung von Optionen auf eigenen Aktien und deren Lieferung zuzuschreiben war, trug USD 1,7 Milliarden bei (2012: 12,0 Millionen Aktien für USD 416 Millionen). Aufgrund des niedrigen Ausübungspreises der ausgeübten Optionen lag der durchschnittliche Aktienkurs deutlich unter dem Marktpreis.

9.5) Im Jahr 2013 wurden keine Aktien annulliert. Im Jahr 2012 wurden insgesamt 39,4 Millionen Aktien annulliert. Diese Aktien waren 2011 über die zweite Handelslinie an der SIX Swiss Exchange zurückgekauft worden.

9.6) Der Aufwand für aktienbasierte Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente wird über ihre Sperrfrist hinweg der konsolidierten Erfolgsrechnung belastet. Der Wert der gewährten Aktien und Optionen wird über die betreffende Sperrfrist hinweg dem konsolidierten Eigenkapital gutgeschrieben. Im Jahr 2013 wurden im Rahmen der aktienbasierten Vergütung 11,5 Millionen Aktien an Mitarbeitende übertragen (2012: 10,6 Millionen Aktien). Steuervorteile aus steuerlich abzugsfähigen Beträgen, die den in der Erfolgsrechnung erfassten Aufwand übersteigen, werden ebenfalls dem Eigenkapital gutgeschrieben.

9.7) 2013 wurden zusätzliche Anteile an Konzerngesellschaften erworben. Die Verringerung des Eigenkapitals um USD 10 Millionen stellt den Überschuss des bezahlten Betrags über den erfassten Betrag der erworbenen nicht beherrschenden Anteile dar (2012: null).

9.8) Die Veränderung nicht beherrschender Anteile an Konzerngesellschaften führte zu einem Rückgang des konsolidierten Eigenkapitals um USD 109 Millionen (2012: Rückgang um USD 82 Millionen).

10. ENTWICKLUNG DER SACHANLAGEN

	Land Mio. USD	Gebäude Mio. USD	Im Bau befindliche Sachanlagen Mio. USD	Maschinen und übrige Betriebsein- richtungen Mio. USD	Total Mio. USD
2013					
Anschaffungskosten					
1. Januar	867	12 029	3 113	16 763	32 772
Umgliederungen ¹		1 014	- 2 104	1 090	
Zugänge	79	67	2 609	409	3 164
Abgänge und Ausbuchungen ²	- 2	- 171	- 21	- 648	- 842
Währungsumrechnungsdifferenzen	10	172	42	283	507
31. Dezember	954	13 111	3 639	17 897	35 601
Abschreibungen kumuliert					
1. Januar	- 25	- 5 176	- 10	- 10 622	- 15 833
Abschreibungsaufwand	- 4	- 470		- 1 281	- 1 755
Abschreibungen auf Abgängen und Ausbuchungen ²		144		568	712
Wertminderungen		- 60	- 19	- 50	- 129
Auflösung von Wertminderungen				49	49
Währungsumrechnungsdifferenzen		- 94		- 209	- 303
31. Dezember	- 29	- 5 656	- 29	- 11 545	- 17 259
Nettobuchwert per 31. Dezember	925	7 455	3 610	6 352	18 342
Abzüglich Vermögenswerte der Veräusserungsgruppe	- 34	- 82	- 4	- 25	- 145
Nettobuchwert abzüglich Veräusserungsgruppe	891	7 373	3 606	6 327	18 197
Versicherter Wert per 31. Dezember					38 106
Nettobuchwert der Sachanlagen unter Finanzierungsleasing-Verträgen					3
Verpflichtungen zum Kauf von Sachanlagen					1 021
¹ Umgliederungen zwischen verschiedenen Anlagekategorien nach Fertigstellung der im Bau befindlichen Anlagen. ² Ausbuchungen von Vermögenswerten, die nicht mehr genutzt werden und keinen signifikanten Veräusserungswert oder alternativen Nutzen haben.					

Dem Konzern wurden in den USA staatliche Zuwendungen zum Bau einer Produktionsanlage für Grippeimpfstoffe zugesprochen. Die Verträge umfassten eine Kostenrückerstattung von maximal USD 330 Millionen für Bautätigkeiten und Ausrüstung, wovon USD 260 Millionen bis zum 31. Dezember 2013 eingingen (2012: USD 240 Millionen). Diese Zuwendungen werden bei der Ermittlung des Bilanzwerts der Anlagen abgezogen, da der Eingang der Mittel relativ sicher ist. Es bestehen keine belastenden Verträge oder unerfüllten Bedingungen im Zusammenhang mit dieser Zuwendung.

Die Wertaufholungen im Jahr 2013 standen vorwiegend im Zusammenhang mit den zuvor wertberichtigten Maschinen und übrigen Betriebseinrichtungen, die ursprünglich für die Produktion von Aliskiren genutzt wurden und für die nun ein alternativer Verwendungszweck gefunden wurde.

Die Finanzierungskosten im Zusammenhang mit neuen Sachanlagen wurden aktiviert und beliefen sich 2013 auf USD 9 Millionen (2012: USD 4 Millionen).

	Land Mio. USD	Gebäude Mio. USD	Im Bau befindliche Sachanlagen Mio. USD	Maschinen und übrige Betriebsein- richtungen Mio. USD	Total Mio. USD
2012					
Anschaffungskosten					
1. Januar	831	11 429	2 164	15 511	29 935
Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen	10	76	12	28	126
Umgliederungen ¹	11	296	- 1 226	919	
Zugänge	5	105	2 117	527	2 754
Abgänge und Ausbuchungen ²	- 5	- 54	- 14	- 523	- 596
Währungsumrechnungsdifferenzen	15	177	60	301	553
31. Dezember	867	12 029	3 113	16 763	32 772
Abschreibungen kumuliert					
1. Januar	- 22	- 4 646	- 10	- 9 630	- 14 308
Abschreibungsaufwand	- 4	- 465		- 1 235	- 1 704
Abschreibungen auf Abgängen und Ausbuchungen ²	2	35		462	499
Wertminderungen		- 20		- 19	- 39
Währungsumrechnungsdifferenzen	- 1	- 80		- 200	- 281
31. Dezember	- 25	- 5 176	- 10	- 10 622	- 15 833
Nettobuchwert per 31. Dezember	842	6 853	3 103	6 141	16 939
Versicherter Wert per 31. Dezember					37 405
Nettobuchwert der Sachanlagen unter Finanzierungsleasing-Verträgen					1
Verpflichtungen zum Kauf von Sachanlagen					755

¹ Umgliederungen zwischen verschiedenen Anlagekategorien nach Fertigstellung der im Bau befindlichen Anlagen.

² Ausbuchungen von Vermögenswerten, die nicht mehr genutzt werden und keinen signifikanten Veräusserungswert oder alternativen Nutzen haben.

11. ENTWICKLUNG DES GOODWILLS UND DER IMMATERIELLEN VERMÖGENSWERTE

	Goodwill Mio. USD	Erworbene Forschungs- & Entwicklungs- güter Mio. USD	Markenname Alcon Mio. USD	Technologien Mio. USD	Vermarktete Produkte Mio. USD	Marketing- Know-how Mio. USD	Übrige immaterielle Vermögens- werte Mio. USD	Total immaterielle Vermögens- werte ohne Goodwill Mio. USD
2013								
Anschaffungskosten								
1. Januar	31 605	2 857	2 980	7 079	24 412	5 960	1 303	44 591
Umgliederungen ¹		- 447			431		16	
Zugänge		251		4	170		145	570
Abgänge und Ausbuchungen ²		- 40			- 21		- 10	- 71
Währungsumrechnungsdifferenzen	216	35		21	227		25	308
31. Dezember	31 821	2 656	2 980	7 104	25 219	5 960	1 479	45 398
Abschreibungen kumuliert								
1. Januar	- 515	- 543		- 1 551	- 10 750	- 476	- 940	- 14 260
Abschreibungsaufwand				- 610	- 2 018	- 239	- 109	- 2 976
Abschreibungen auf Abgängen und Ausbuchungen ²		39			19		10	68
Wertminderungen		- 64			- 28		- 24	- 116
Auflösung von Wertminderungen					2			2
Währungsumrechnungsdifferenzen	- 13	- 15		- 7	- 146		- 16	- 184
31. Dezember	- 528	- 583		- 2 168	- 12 921	- 715	- 1 079	- 17 466
Nettobuchwert per 31. Dezember	31 293	2 073	2 980	4 936	12 298	5 245	400	27 932
Abzüglich der zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte der Veräußerungsgruppe	- 267				- 91			- 91
Nettobuchwert abzüglich Veräußerungsgruppe per 31. Dezember	31 026	2 073	2 980	4 936	12 207	5 245	400	27 841

¹ Umgliederungen zwischen verschiedenen Anlagekategorien infolge von Produkteinführungen aus erworbenen Forschungs- und Entwicklungsgütern.

² Ausbuchungen von Vermögenswerten, die nicht mehr genutzt oder entwickelt werden und keinen signifikanten Veräußerungswert oder alternativen Nutzen haben.

AUFTEILUNG DES GOODWILLS UND DER IMMATERIELLEN VERMÖGENSWERTE

Die Aufteilung des Nettobuchwerts des Goodwills und der immateriellen Vermögenswerte zum 31. Dezember 2013 auf die Berichtssegmente ist in nachfolgender Tabelle zusammengefasst:

	Goodwill Mio. USD	Erworbene Forschungs- & Entwicklungs- güter Mio. USD	Markenname Alcon Mio. USD	Technologien Mio. USD	Vermarktete Produkte Mio. USD	Marketing- Know-how Mio. USD	Übrige immaterielle Vermögens- werte Mio. USD	Total immaterielle Vermögens- werte ohne Goodwill Mio. USD
Pharmaceuticals	3 154	1 213		19	1 566		147	2 945
Alcon	17 776	328	2 980	3 884	6 839	5 245	81	19 357
Sandoz	8 928	507		853	2 338		14	3 712
Vaccines and Diagnostics (abzüglich der zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte der Veräußerungsgruppe)	933	7		180	955		101	1 243
Consumer Health	228	4			509		45	558
Corporate	7	14					12	26
Total	31 026	2 073	2 980	4 936	12 207	5 245	400	27 841
Potenzielle Wertminderung, wenn die diskontierten Geldflüsse um 5% fallen					6			
Potenzielle Wertminderung, wenn die diskontierten Geldflüsse um 10% fallen		3			14			

	Goodwill Mio. USD	Erworbene Forschungs- & Entwicklungsgüter Mio. USD	Markenname Alcon Mio. USD	Technologien Mio. USD	Vermarktete Produkte Mio. USD	Marketing- Know-how Mio. USD	Übrige immaterielle Vermögens- werte Mio. USD	Total immaterielle Vermögens- werte ohne Goodwill Mio. USD
2012								
Anschaffungskosten								
1. Januar	30 451	3 091	2 980	6 681	23 040	5 960	1 222	42 974
Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen	1 026	173		371	521			1 065
Umgliederungen ¹		- 574			574			
Zugänge		175			136		69	380
Abgänge und Ausbuchungen ²		- 34			- 19		- 10	- 63
Währungsumrechnungsdifferenzen	128	26		27	160		22	235
31. Dezember	31 605	2 857	2 980	7 079	24 412	5 960	1 303	44 591
Abschreibungen kumuliert								
1. Januar	- 508	- 461		- 950	- 8 535	- 238	- 821	- 11 005
Abschreibungsaufwand				- 590	- 1 959	- 238	- 107	- 2 894
Abschreibungen auf Abgängen und Ausbuchungen ²		34			17		10	61
Wertminderungen		- 107			- 172		- 7	- 286
Auflösung von Wertminderungen		3						3
Währungsumrechnungsdifferenzen	- 7	- 12		- 11	- 101		- 15	- 139
31. Dezember	- 515	- 543		- 1 551	- 10 750	- 476	- 940	- 14 260
Nettobuchwert per 31. Dezember	31 090	2 314	2 980	5 528	13 662	5 484	363	30 331

¹ Umgliederungen zwischen Anlagekategorien infolge von Produkteinführungen aus erworbenen Forschungs- und Entwicklungsgütern.

² Ausbuchungen von Vermögenswerten, die nicht mehr genutzt oder entwickelt werden und keinen signifikanten Veräusserungswert oder alternativen Nutzen haben.

Der erzielbare Betrag einer geldflussgenerierenden Einheit und der entsprechende Goodwill basieren normalerweise auf dem beizulegenden Zeitwert abzüglich Veräusserungskosten. Dabei werden die folgenden Annahmen in der Berechnung verwendet:

	Pharmaceuticals %	Alcon %	Sandoz %	Vaccines and Diagnostics %	Consumer Health %
Prognostiziertes Umsatzwachstum nach dem Planungszeitraum	1,5	3	0 bis 2	0,5	0
Diskontierungssatz (nach Steuern)	6	6	6	6	6

Im Jahr 2013 wurden Wertminderungen auf immateriellen Vermögenswerten in Höhe von USD 116 Millionen vorgenommen. Davon entfielen USD 57 Millionen auf die Division Alcon und USD 59 Millionen auf alle anderen Divisionen.

Im Jahr 2012 waren Wertminderungen auf immateriellen Vermögenswerten in Höhe von USD 286 Millionen vorgenommen worden. Davon betrafen USD 211 Millionen die Division Pharmaceuticals und USD 75 Millionen alle anderen Divisionen.

12. LATENTE STEUERANSPRÜCHE UND -SCHULDEN

	Sachanlagen Mio. USD	Immaterielle Vermögens- werte Mio. USD	Pensions- und andere Verpflich- tungen gegenüber Mitarbeitenden Mio. USD	Vorräte Mio. USD	Steuerliche Verlust- vorträge Mio. USD	Übrige Ver- mögenswerte, Abgrenzungen und Rück- stellungen Mio. USD	Wert- berichti- gungen Mio. USD	Total Mio. USD
Latente Steueransprüche am 1. Januar 2013, brutto	163	301	2 113	2 689	215	2 258	- 11	7 728
Latente Steuerschulden am 1. Januar 2013, brutto	- 950	- 5 260	- 429	- 447	- 16	- 547		- 7 649
Latente Steuern am 1. Januar 2013, netto	- 787	- 4 959	1 684	2 242	199	1 711	- 11	79
Am 1. Januar 2013	- 787	- 4 959	1 684	2 242	199	1 711	- 11	79
Der Erfolgsrechnung gutgeschrieben/(belastet)	96	462	16	293	- 56	21	- 4	828
Dem Eigenkapital gutgeschrieben						311		311
Dem übrigen Gesamtergebnis belastet			- 636			- 30		- 666
Übrige Veränderungen	- 36	- 29	3	- 23	- 2	16	- 7	- 78
Latente Steuern am 31. Dezember 2013, netto	- 727	- 4 526	1 067	2 512	141	2 029	- 22	474
Abzüglich latenter Steueransprüche der Veräusserungsgruppe					- 3			- 3
Latente Steuern am 31. Dezember 2013, netto abzüglich Veräusserungsgruppe	- 727	- 4 526	1 067	2 512	138	2 029	- 22	471
Latente Steueransprüche am 31. Dezember 2013, brutto abzüglich Veräusserungsgruppe	159	270	1 515	3 026	142	2 651	- 22	7 741
Latente Steuerschulden am 31. Dezember 2013, brutto	- 886	- 4 796	- 448	- 514	- 4	- 622		- 7 270
Latente Steuern am 31. Dezember 2013, netto abzüglich Veräusserungsgruppe	- 727	- 4 526	1 067	2 512	138	2 029	- 22	471
Bilanzpositionen nach Aufrechnung von latenten Steueransprüchen und -schulden innerhalb derselben Steuerjurisdiktion in Höhe von USD 366 Millionen:								
Latente Steueransprüche am 31. Dezember 2013 abzüglich Veräusserungsgruppe								7 375
Latente Steuerschulden am 31. Dezember 2013								- 6 904
Latente Steuern am 31. Dezember 2013, netto abzüglich Veräusserungsgruppe								471
Latente Steueransprüche am 1. Januar 2012, brutto¹	157	234	1 548	2 020	201	2 221	- 32	6 349
Latente Steuerschulden am 1. Januar 2012, brutto¹	- 947	- 5 168	- 373	- 225	- 13	- 555		- 7 281
Latente Steuern am 1. Januar 2012, netto¹	- 790	- 4 934	1 175	1 795	188	1 666	- 32	- 932
Am 1. Januar 2012	- 790	- 4 934	1 175	1 795	188	1 666	- 32	- 932
Der Erfolgsrechnung gutgeschrieben/(belastet)	16	347	56	464	12	- 100	- 1	794
Dem Eigenkapital gutgeschrieben						49		49
Dem übrigen Gesamtergebnis gutgeschrieben/(belastet) ¹			453			- 11		442
Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen	- 3	- 326	29	- 6	5	71		- 230
Übrige Veränderungen	- 10	- 46	- 29	- 11	- 6	36	22	- 44
Latente Steuern am 31. Dezember 2012, netto	- 787	- 4 959	1 684	2 242	199	1 711	- 11	79
Latente Steueransprüche am 31. Dezember 2012, brutto	163	301	2 113	2 689	215	2 258	- 11	7 728
Latente Steuerschulden am 31. Dezember 2012, brutto	- 950	- 5 260	- 429	- 447	- 16	- 547		- 7 649
Latente Steuern am 31. Dezember 2012, netto	- 787	- 4 959	1 684	2 242	199	1 711	- 11	79
Bilanzpositionen nach Aufrechnung von latenten Steueransprüchen und -schulden innerhalb derselben Steuerjurisdiktion in Höhe von USD 363 Millionen:								
Latente Steueransprüche am 31. Dezember 2012								7 365
Latente Steuerschulden am 31. Dezember 2012								- 7 286
Latente Steuern am 31. Dezember 2012, netto								79

¹2012 wurde angepasst, um der Einführung des überarbeiteten Rechnungslegungsstandards IAS 19 *Leistungen an Arbeitnehmer* Rechnung zu tragen (siehe Erläuterung 30).

Die Wertberichtigungen auf Steueransprüchen können aufgelöst werden, wenn die Realisierung der latenten Steueransprüche wahrscheinlich wird. Dies würde zu einer Verminderung des effektiven Steuersatzes des Konzerns führen.

Latente Steueransprüche in Höhe von USD 3,2 Milliarden (2012: USD 3,3 Milliarden) und latente Steuerschulden in Höhe von USD 6,4 Milliarden (2012: USD 6,9 Milliarden) werden sich voraussichtlich nach mehr als zwölf Monaten auf die laufenden Steuern auswirken.

Per 31. Dezember 2013 wurden nicht ausgeschüttete Gewinne in Höhe von USD 48 Milliarden (2012: USD 45 Milliarden) von konsolidierten Gesellschaften für Reinvestitionen einbehalten. Daher wurden keine Rückstellungen für Ertragssteuern gebildet, die bei der Ausschüttung dieser Gewinne fällig würden. Wenn die Gewinne ausgeschüttet würden, könnte eine Ertragssteuer auf Basis der gültigen Steuerregelungen fällig werden.

	2013 Mio. USD	2012 Mio. USD
Temporäre Differenzen, für die keine latenten Steuern gebildet wurden, da sie permanent sind:		
– Beteiligungen an Konzerngesellschaften	6 818	5 777
– Goodwill aus Akquisitionen	– 30 279	– 26 097

Die Bruttobeträge der steuerlichen Verlustvorträge, für die latente Steueransprüche aktiviert bzw. nicht aktiviert wurden, gegliedert nach Verfallsdatum, lauten wie folgt:

	Nicht aktiviert Mio. USD	Aktiviert Mio. USD	2013 Total Mio. USD
Ein Jahr	175	21	196
Zwei Jahre	50	16	66
Drei Jahre	31	32	63
Vier Jahre	106	16	122
Fünf Jahre	49	42	91
Über fünf Jahre	936	581	1 517
Total	1 347	708	2 055

Im Jahr 2013 verfielen steuerliche Verlustvorträge in Höhe von USD 181 Millionen (2012: USD 75 Millionen).

	Nicht aktiviert Mio. USD	Aktiviert Mio. USD	2012 Total Mio. USD
Ein Jahr	178	28	206
Zwei Jahre	175	23	198
Drei Jahre	76	61	137
Vier Jahre	78	26	104
Fünf Jahre	116	32	148
Über fünf Jahre	268	1 010	1 278
Total	891	1 180	2 071

Latente Steueransprüche im Zusammenhang mit steuerlichen Verlusten relevanter Konzerngesellschaften werden in dem Ausmass berücksichtigt, in dem es als wahrscheinlich erachtet wird, dass künftige zu versteuernde Gewinne erzielt werden, sodass diese Verluste in absehbarer Zukunft genutzt werden können.

13. FINANZANLAGEN UND ÜBRIGE LANGFRISTIGE VERMÖGENSWERTE

FINANZANLAGEN

	2013 Mio. USD	2012 Mio. USD
Zur Veräußerung verfügbare langfristige Finanzanlagen	876	674
Langfristige Darlehen und Forderungen, Vorschüsse und Kautionen	654	443
Total Finanzanlagen	1 530	1 117
Abzüglich der zur Veräußerung gehaltenen Finanzanlagen der Veräußerungsgruppe	– 7	
Total Finanzanlagen ohne Veräußerungsgruppe	1 523	1 117

ÜBRIGE LANGFRISTIGE VERMÖGENSWERTE

	2013 Mio. USD	2012 Mio. USD
Abgegrenzte Vergütung	375	315
Vorausbezahlte Vorsorgebeiträge	42	55
Übrige langfristige Vermögenswerte	108	135
Total übrige langfristige Vermögenswerte	525	505

14. VORRÄTE

	2013 Mio. USD	2012 Mio. USD
Rohmaterial, Verbrauchsmaterial	954	955
Fertigprodukte	6 400	5 789
Total Vorräte	7 354	6 744
Abzüglich der zur Veräusserung gehaltenen Vermögenswerte der Veräusserungsgruppe	- 87	
Total Vorräte abzüglich Veräusserungsgruppe	7 267	6 744

2013 wurden für Vorräte USD 13,7 Milliarden (2012: USD 12,9 Milliarden) unter „Herstellungskosten der verkauften Produkte“ in der konsolidierten Erfolgsrechnung als Aufwand erfasst.

Die folgende Tabelle enthält eine Zusammenfassung der Veränderung der Wertberichtigungen in den einzelnen Kategorien der Vorräte. Auflösungen von Wertberichtigungen resultieren vor allem aus der Freigabe von Produkten, die anfänglich zusätzliche Quali-

tätskontrollen erforderten, sowie aus der Neubewertung von Warenvorräten, die vor dem Erhalt der Marktzulassung eines Produkts hergestellt wurden, für das die Zulassungsbewilligung später jedoch erteilt wurde.

	2013 Mio. USD	2012 Mio. USD
1. Januar	- 904	- 741
Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen		- 19
Erfolgswirksame Wertberichtigungen des Vorratsvermögens	- 1 439	- 1 430
Inanspruchnahme von Wertberichtigungen	882	585
Auflösung von Wertberichtigungen	474	723
Währungsumrechnungsdifferenzen	3	- 22
31. Dezember	- 984	- 904

15. FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN

	2013 Mio. USD	2012 Mio. USD
Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto	10 252	10 268
Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	- 196	- 217
Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto	10 056	10 051
Abzüglich der zur Veräusserung gehaltenen Vermögenswerte der Veräusserungsgruppe	- 154	
Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen abzüglich Veräusserungsgruppe, netto	9 902	10 051

Im Folgenden ist die Entwicklung der Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen dargestellt:

	2013 Mio. USD	2012 Mio. USD
1. Januar	- 217	- 219
Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen		- 1
Erfolgswirksame Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	- 98	- 107
Inanspruchnahme oder Auflösung von Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	120	111
Währungsumrechnungsdifferenzen	- 1	- 1
31. Dezember	- 196	- 217

Die gemäss den Vereinbarungen mit den Kunden nicht überfälligen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, die Altersstruktur der überfälligen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie die entsprechenden Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen stellen sich wie folgt dar:

	2013 Mio. USD	2012 Mio. USD
Nicht überfällig	8 650	8 584
Bis zu einem Monat überfällig	509	552
Mehr als einen Monat, aber weniger als drei Monate überfällig	303	321
Mehr als drei Monate, aber weniger als sechs Monate überfällig	259	301
Mehr als sechs Monate, aber weniger als ein Jahr überfällig	263	205
Mehr als ein Jahr überfällig	268	305
Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	- 196	- 217
Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto	10 056	10 051
Abzüglich der zur Veräusserung gehaltenen Vermögenswerte der Veräusserungsgruppe	- 154	
Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen abzüglich Veräusserungsgruppe, netto	9 902	10 051

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen beinhalten Umsätze mit dem Gross- und Einzelhandel, mit privaten Gesundheitsversorgern, staatlichen Institutionen, Managed-Care-Versorgern, Verwaltern von Programmen für rezeptpflichtige Medikamente („Pharmacy Benefit Managers“) und staatlich unterstützten Gesundheitsversorgern. Novartis beobachtet die Situation der Staatsschulden und die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in Griechenland, Italien, Portugal, Spanien (GIPS) und anderen Ländern weiter und bewertet die entsprechenden Forderungen aus Lieferungen und Leistungen im Hinblick auf ihr Ausfallrisiko. Im Wesentlichen sind alle Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gegenüber solchen Ländern direkt von Kommunalverwaltungen oder staatlich finanzierten Gesellschaften geschuldet. Verschlechterte Kredit- und Wirtschaftsbedingungen sowie andere Faktoren in diesen Ländern hatten eine Erhöhung der durchschnittlichen Zeitperiode zur Folge, in der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen ausstehend sind, was auch in Zukunft der Fall sein könnte. Dies kann dazu führen, dass Novartis die Einbringbarkeit dieser Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Zukunft neu bewerten muss.

Italien und Spanien sind die GIPS-Länder mit dem höchsten Risiko in Bezug auf ausstehende Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Im Wesentlichen sind alle ausstehenden Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gegenüber diesen Ländern direkt von Kommunalverwaltungen oder staatlich finanzierten Gesellschaften geschuldet. Die folgende Zusammenfassung gibt einen Überblick über die ausstehenden Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gegenüber diesen Ländern und die entsprechenden Wertberichtigungen per 31. Dezember 2013 und 2012:

ITALIEN

	2013 Mio. USD	2012 Mio. USD
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen per 31. Dezember, brutto	636	712
Mehr als ein Jahr überfällig per 31. Dezember	55	68
Wertberichtigung per 31. Dezember	43	41

SPANIEN

	2013 Mio. USD	2012 Mio. USD
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen per 31. Dezember, brutto	563	435
Mehr als ein Jahr überfällig per 31. Dezember	111	6
Wertberichtigung per 31. Dezember	22	5

Die Regierung Spaniens hat unter dem Namen „ICO 2“ einen Plan erstellt, der die lokalen spanischen Regierungsbehörden bei der Schuldentrückzahlung unterstützen soll. Ein erheblicher Teil der Beträge, die Novartis von Spanien geschuldet werden und die länger als ein Jahr überfällig sind, wurde im Rahmen dieses Plans akzeptiert. Die entsprechenden Zahlungen sollen 2014 erfolgen.

Novartis erwartet keine Abschreibungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, die nicht überfällig sind bzw. für die keine Wertberichtigungen gebildet wurden.

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen entfallen auf die folgenden Hauptwährungen:

Währung	2013 Mio. USD	2012 Mio. USD
CHF	235	307
EUR	2 401	2 482
GBP	223	136
JPY	1 464	1 765
USD	2 977	2 650
Übrige	2 756	2 711
Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto	10 056	10 051
Abzüglich der zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte der Veräußerungsgruppe	- 154	
Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen abzüglich Veräußerungsgruppe, netto	9 902	10 051

16. WERTSCHRIFTEN, ROHSTOFFE, FESTGELDER, DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE UND FLÜSSIGE MITTEL

WERTSCHRIFTEN, ROHSTOFFE, FESTGELDER UND DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE

	2013 Mio. USD	2012 Mio. USD
Anleihen	323	1 084
Aktien	47	68
Fondsanlagen	11	23
Total zur Veräußerung verfügbare Wertschriften	381	1 175
Rohstoffe	97	
Festgelder mit einer ursprünglichen Laufzeit von mehr als 90 Tagen	1 931	1 240
Derivative Finanzinstrumente	121	140
Marchzinsen aus Anleihen und Festgeldern	5	12
Total Wertschriften, Rohstoffe, Festgelder und derivative Finanzinstrumente	2 535	2 567

Die Anleihen lauten per 31. Dezember 2013 alle auf USD, mit Ausnahme von CHF- und EUR-Anleihen im Wert von USD 1 Million (2012: USD 645 Millionen) bzw. USD 26 Millionen (2012: USD 26 Millionen).

FLÜSSIGE MITTEL

	2013 Mio. USD	2012 Mio. USD
Kontokorrentguthaben	3 995	2 323
Festgelder und kurzfristige Anlagen ¹ mit einer ursprünglichen Laufzeit von weniger als 90 Tagen	2 692	3 229
Total flüssige Mittel	6 687	5 552

¹2012 enthält USD 79 Millionen, die eine Garantie deckten und somit nicht unbeschränkt zur Verfügung standen.

17. ÜBRIGES UMLAUFVERMÖGEN

	2013 Mio. USD	2012 Mio. USD
Forderungen aus Mehrwertsteuer	1 223	1 250
Rückforderbare Quellensteuern	107	167
Forderungen aus Ertragssteuern	265	
Erstattungen von Versicherungen	145	50
Vorausbezahlte Leistungen		
– Dritte	671	602
– assoziierte Gesellschaften	3	6
Übrige Forderungen		
– Dritte	978	1 007
– assoziierte Gesellschaften	5	8
Total übriges Umlaufvermögen	3 397	3 090
Abzüglich der zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte der Veräußerungsgruppe	– 5	
Total übrige kurzfristige Vermögenswerte abzüglich Veräußerungsgruppe	3 392	3 090

18. ENTWICKLUNG DES AKTIENKAPITALS UND DER ANZAHL AKTIEN

	Anzahl Aktien ¹				
	31. Dez. 2011	Veränderungen während des Jahres	31. Dez. 2012	Veränderungen während des Jahres	31. Dez. 2013
Total Novartis Aktien	2 745 623 000	- 39 430 000	2 706 193 000		2 706 193 000
Total eigene Aktien	- 338 929 143	53 356 317	- 285 572 826	5 464 134	- 280 108 692
Total ausstehende Aktien	2 406 693 857	13 926 317	2 420 620 174	5 464 134	2 426 084 308
	Mio. USD	Mio. USD	Mio. USD	Mio. USD	Mio. USD
Aktienkapital	1 016	- 15	1 001		1 001
Eigene Aktien	- 121	29	- 92	3	- 89
Ausstehendes Aktienkapital	895	14	909	3	912

¹ Alle Aktien sind gezeichnet und voll liberiert. Am 31. Dezember 2013 waren alle Aktien stimm- und mit Ausnahme von 115 612 073 eigenen Aktien (2012: 99 859 750) dividendenberechtigt.

Im Jahr 2013 erhöhte sich die Anzahl ausstehender Aktien um 5,5 Millionen Aktien (2012: 13,9 Millionen Aktien).

Der Nettoanstieg beinhaltete 11,5 Millionen eigene Aktien, die im Rahmen der aktienbasierten Vergütung an Mitarbeitende übertragen wurden (2012: 10,6 Millionen Aktien), und die Lieferung von 34,3 Millionen eigenen Aktien, meist aufgrund der Ausübung von Optionen (2012: 12,0 Millionen Aktien).

Ferner gab Novartis am 22. November 2013 bekannt, dass das Unternehmen über die zweite Handelslinie und einen Zeitraum von zwei Jahren Aktien im Wert von bis zu USD 5,0 Milliarden zurückkaufen werde. Das Aktienrückkaufprogramm basiert auf dem Beschluss der Generalversammlung 2008 über ein Aktienrückkaufprogramm in Höhe von bis zu CHF 10,0 Milliarden, von dem CHF 7,5 Milliarden weiterhin verfügbar sind. Bis zum 31. Dezember 2013 wurden im Rahmen dieses Rückkaufprogramms 2,2 Millionen

Aktien zurückgekauft (2012: null). Ausserdem wurden 33,3 Millionen Aktien (2012: 4,6 Millionen Aktien) über die erste Handelslinie und 4,8 Millionen Aktien (2012: 4,0 Millionen Aktien) von Mitarbeitenden gekauft.

Im Jahr 2012 wurden 39,4 Millionen Aktien aus dem letzten Rückkaufprogramm annulliert. Die im Rahmen des neuen Aktienrückkaufprogramms erworbenen Aktien werden ebenfalls annulliert.

Es stehen 38 Millionen geschriebene Kaufoptionen auf Novartis Aktien aus, die ursprünglich als Teil der aktienbasierten Vergütung an Mitarbeitende begeben wurden. Der Wertpapierhändler hat diese Optionen erworben, aber sie wurden noch nicht ausgeübt. Der gewichtete durchschnittliche Ausübungspreis dieser Optionen beträgt USD 54,78 und die vertragliche Laufzeit beläuft sich auf bis zu zehn Jahre.

19. LANGFRISTIGE FINANZVERBINDLICHKEITEN

	2013 Mio. USD	2012 Mio. USD
Festzinsanleihen	12 909	14 783
Verbindlichkeiten gegenüber Banken und anderen Finanzinstitutionen ¹	919	1 004
Finanzierungsleasing-Verbindlichkeiten	4	3
Total (inklusive des kurzfristigen Teils der langfristigen Finanzverbindlichkeiten)	13 832	15 790
Abzüglich des kurzfristigen Teils der langfristigen Finanzverbindlichkeiten	- 2 590	- 2 009
Total langfristige Finanzverbindlichkeiten	11 242	13 781

Festzinsanleihen

3,625%-CHF-800-Millionen-Anleihe 2008/2015; von Novartis AG, Basel, Schweiz, zu 100,35% begeben	896	869
5,125%-USD-3 000-Millionen-Anleihe 2009/2019; von Novartis Securities Investment Ltd., Hamilton, Bermuda, zu 99,822% begeben	2 989	2 988
4,125%-USD-2 000-Millionen-Anleihe 2009/2014; von Novartis Capital Corporation, New York, USA, zu 99,897% begeben	2 000	1 998
4,25%-EUR-1 500-Millionen-Anleihe 2009/2016; von Novartis Finance S.A., Luxemburg, Luxemburg, zu 99,757% begeben	2 064	1 974
1,9%-USD-2 000 Millionen-Anleihe 2010/2013; von Novartis Capital Corporation, New York, USA, zu 99,867% begeben		1 999
2,9%-USD-2 000 Millionen-Anleihe 2010/2015; von Novartis Capital Corporation, New York, USA, zu 99,522% begeben	1 996	1 993
4,4%-USD-1 000 Millionen-Anleihe 2010/2020; von Novartis Capital Corporation, New York, USA, zu 99,237% begeben	992	991
2,4%-USD-1 500-Millionen-Anleihe 2012/2022; von Novartis Capital Corporation New York, USA, zu 99,225% begeben	1 484	1 483
3,7%-USD-500-Millionen-Anleihe 2012/2042; von Novartis Capital Corporation, New York, USA, zu 98,325% begeben	488	488
Total Festzinsanleihen	12 909	14 783

¹ Durchschnittlicher Zinssatz von 0,8% (2012: 0,8%).

	2013 Mio. USD	2012 Mio. USD
Fälligkeitsstruktur		
2013		2 009
2014	2 590	2 713
2015	3 098	3 110
2016	2 085	1 987
2017	9	19
2018	9	1
Nach 2018	6 041	5 951
Total	13 832	15 790

		2013 Mio. USD	2012 Mio. USD
Währungsstruktur	USD	9 953	11 943
	EUR	2 141	2 043
	JPY	762	929
	CHF	896	869
	Übrige	80	6
Total		13 832	15 790

Vergleich mit dem beizulegenden Zeitwert	2013 Bilanzwert Mio. USD	2013 Beizulegender Zeitwert Mio. USD	2012 Bilanzwert Mio. USD	2012 Beizulegender Zeitwert Mio. USD
Festzinsanleihen	12 909	13 547	14 783	16 130
Übrige	923	923	1 007	1 007
Total	13 832	14 470	15 790	17 137

Die beizulegenden Zeitwerte von Festzinsanleihen werden anhand der notierten Marktpreise ermittelt. Die anderen Finanzverbindlichkeiten werden zu den Nominalwerten ausgewiesen. Diese stellen einen zuverlässigen Näherungswert für die beizulegenden Zeitwerte dar.

Gesicherte langfristige Finanzverbindlichkeiten und beliehene Vermögenswerte	2013 Mio. USD	2012 Mio. USD
Total gesicherte langfristige Finanzverbindlichkeiten	7	12
Total Nettobuchwert der für langfristige Finanzverbindlichkeiten beliehenen Sachanlagen	139	136

Die gesicherten langfristigen Finanzverbindlichkeiten des Konzerns bestehen aus zu üblichen Marktbedingungen aufgenommenen Darlehen.

Am 31. Dezember 2013 betrug der Anteil der festverzinslichen Finanzverbindlichkeiten an den gesamten Finanzverbindlichkeiten 77%, am 31. Dezember 2012 waren es 80%.

Die Finanzverbindlichkeiten, inklusive kurzfristiger Finanzverbindlichkeiten, enthalten nur allgemeine Nichterfüllungsklauseln. Der Konzern hält diese ein.

Im Jahr 2013 betrug der durchschnittliche Zinssatz auf den gesamten Finanzverbindlichkeiten 3,3% (2012: 2,9%).

20. RÜCKSTELLUNGEN UND ÜBRIGE LANGFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN

	2013 Mio. USD	Angepasst 2012 ¹ Mio. USD
Abgegrenzte Vorsorgeverpflichtungen für:		
– leistungsorientierte Pensionspläne	3 407	5 297
– übrige langfristige Leistungen und abgegrenzte Vergütung	557	631
– leistungsorientierte Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden	860	1 034
Rückstellungen für Umweltsanierungen	961	1 001
Rückstellungen für Produkthaftung, staatliche Ermittlungen und andere Rechtsfälle	463	630
Bedingte Gegenleistungen	460	573
Übrige langfristige Verbindlichkeiten	560	644
Total	7 268	9 810

¹ Angepasst, um der Einführung des überarbeiteten Rechnungslegungsstandards IAS 19 *Leistungen an Arbeitnehmer* Rechnung zu tragen (siehe Erläuterung 30).

RÜCKSTELLUNGEN FÜR UMWELTSANIERUNGEN

Die wesentlichen Bestandteile der Rückstellungen für Umweltsanierungen sind Kosten für die erforderliche Dekontaminierung und Wiederherstellung belasteter Areale und, wo notwendig, die laufende Überwachung weniger stark betroffener Areale. Die am 31. Dezember 2013 ausgewiesene Rückstellung beläuft sich auf insgesamt USD 1,1 Milliarden (2012: USD 1,1 Milliarden), wovon USD 100 Millionen (2012: USD 119 Millionen) kurzfristig sind.

Ein beträchtlicher Teil der Rückstellungen für Umweltsanierungen entfällt auf die Sanierung von Deponien bei Basel im Grenzgebiet der Schweiz, Deutschlands und Frankreichs und geht auf interne und externe Abklärungen zurück, die 2007 abgeschlossen wurden und zur Bildung einer Rückstellung für Umweltsanierungen führten. Diese Rückstellungen werden jedes Jahr neu bewertet. Wo notwendig wurden sie entsprechend angepasst.

In den USA ist Novartis in Bezug auf bestimmte Areale als potentiell verantwortliche Partei (potentially responsible party, „PRP“) im Sinne der US-Bundesgesetzgebung („Comprehensive Environmental Response, Compensation and Liability Act“ von 1980 und der nachfolgenden Änderungen) bezeichnet worden. Novartis überwacht die Altlastenbeseitigung auf den Arealen, bei denen sie eine PRP ist, oder beteiligt sich aktiv daran. Angesichts der Solidarhaftungsregeln trägt die geschätzte Rückstellung bei jedem Areal der Anzahl anderer PRPs sowie deren Identität und Finanzkraft Rechnung.

In der folgenden Tabelle sind die Veränderungen der Rückstellungen für Umweltsanierungen in den Jahren 2013 und 2012 dargestellt:

	2013 Mio. USD	2012 Mio. USD
1. Januar	1 120	1 118
Auszahlungen	– 68	– 30
Auflösungen	– 19	– 39
Zinsaufwand aus diskontierten Rückstellungen		33
Zugänge	2	10
Währungsumrechnungsdifferenzen	26	28
31. Dezember	1 061	1 120
Abzüglich kurzfristiger Rückstellungen	– 100	– 119
Langfristige Rückstellungen für Umweltsanierungen am 31. Dezember	961	1 001

Für die entsprechenden Geldabflüsse wird per 31. Dezember 2013 mit folgendem Zeitplan gerechnet:

	Erwartete Geldabflüsse Mio. USD
Fällig innerhalb von zwei Jahren	188
Fällig nach mehr als zwei, aber weniger als fünf Jahren	219
Fällig nach mehr als fünf, aber weniger als zehn Jahren	505
Fällig nach zehn Jahren	149
Total Rückstellungen für Umweltsanierungen	1 061

RÜCKSTELLUNGEN FÜR PRODUKTHAFTUNG, STAATLICHE ERMITTLUNGEN UND ANDERE RECHTSFÄLLE

Novartis bildet für bestimmte Produkthaftungen, staatliche Ermittlungen und andere Rechtsfälle Rückstellungen, in denen auch die entsprechenden Rechtskosten enthalten sind. Diese Rückstellungen basieren auf der bestmöglichen Schätzung der gesamten finanziellen Auswirkungen der unten aufgeführten und anderer weniger wesentlicher Rechtsfälle, bei denen potenzielle Geldabflüsse wahrscheinlich sind. Unter Umständen sind diese Geldabflüsse vollständig oder teilweise durch entsprechende Versicherungen gedeckt. Hinsichtlich gewisser weiterer Rechtsansprüche gegen Konzerngesellschaften wurden keine Rückstellungen für potenziellen Schadenersatz gebildet, da Novartis derzeit davon ausgeht, dass das Unternehmen sich in den entsprechenden Gerichtsverfahren wahrscheinlich durchsetzen wird. Zum Teil ebenfalls keine Rückstellung gebildet wurde in Bezug auf die unten aufgeführten Rechtsfälle, in denen Schadenersatzansprüche bestehen. Der Grund hierfür ist, dass Novartis aufgrund der Faktenlage und ihrer Erfahrung mit ähnlichen Fällen zu der bestmöglichen Schätzung gekommen ist, dass sie sich in diesem Fall im Berufungsverfahren durchsetzen wird. Dies betrifft unter anderem Berufungssachen wie den Fall des USD-30-Millionen-Urteils des Kanzleigerichts (Chancery Court) von Mississippi gegen Sandoz

20. RÜCKSTELLUNGEN UND ÜBRIGE LANGFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN (FORTSETZUNG)

im Zusammenhang mit durchschnittlichen Grosshandelspreisen, gegen das Berufung eingelegt wurde. Bei den Rechtsfällen, für die keine Rückstellungen gebildet wurden, handelt es sich insgesamt um über 1 000 einzelne Produkthaftungs- und andere Rechtsfälle, die Novartis zwar nicht für völlig abwegig hält, die aber die Voraussetzungen für die Bildung von Rückstellungen nicht erfüllen. Nach heutigem Wissensstand von Novartis belaufen sich die von den Klägern geltend gemachten Ansprüche derzeit alles in allem auf ungefähr USD 1,3 Milliarden. Ausserdem bestehen in einigen dieser Fälle Forderungen nach Strafschadenersatz oder Strafzahlungen in mehrfacher (dreifacher) Schadenshöhe, nach zivilrechtlichen Bussgeldern und nach Herausgabe von Gewinnen. Nach Ansicht von Novartis sind diese Forderungen derzeit nicht spezifisch oder quantifizierbar. Eine Anzahl weiterer Rechtsfälle befindet sich in einem so frühen Stadium oder ist so gelagert, dass Novartis, ausser für die Rechtskosten, keine Rückstellungen gebildet hat, weil der Ausgang und die Höhe der potenziellen Verluste derzeit nicht abgeschätzt werden können.

RECHTSFÄLLE

Eine Reihe von Konzerngesellschaften von Novartis ist – und wird dies voraussichtlich auch in Zukunft sein – zeitweise in gerichtliche Verfahren und Ermittlungen involviert, die Auseinandersetzungen in Bezug auf Produkthaftung, Verkaufs- und Marketingpraktiken, Werbetätigkeit, Arbeitsrecht und missbräuchliche Kündigungen, Kartellrecht, Handel mit Wertschriften, Gesundheit und Sicherheit, Umwelt, Steuern, internationalen Handel, Privatsphäre sowie Urheberrecht betreffen. Infolge dieser Verfahren könnten beträchtliche Ansprüche an Novartis gestellt werden, die möglicherweise nicht durch Versicherungen gedeckt sind und eventuell dem Geschäft sowie dem Ruf von Novartis schaden. Nach Auffassung von Novartis werden die Verfahren keinen wesentlichen Einfluss auf die finanzielle Position des Unternehmens haben. Der Ausgang von Rechtsstreitigkeiten ist jedoch grundsätzlich nicht vorhersehbar und Urteile können manchmal wesentlich ungünstiger als erwartet ausfallen. Deshalb ist es möglich, dass das Unternehmen in Zukunft von Urteilen betroffen sein oder Vergleichsvereinbarungen abschliessen wird, die das operative Ergebnis oder den Geldfluss massgeblich beeinflussen könnten.

Regierungen und staatliche Behörden haben weltweit ihre Aktivitäten zur Überprüfung der Einhaltung und zur Durchsetzung von Gesetzen in den letzten Jahren in wichtigen Bereichen, wie zum Beispiel Marketingpraktiken, Preisgestaltung, Korruption, Handelsrestriktionen, Handelsverbote, Insiderhandel, Kartellrecht und Datenschutz, verstärkt. Auf solche Ermittlungen zu reagieren, ist teuer und nimmt in immer höherem Masse die Aufmerksamkeit und Zeit des Managements in Anspruch. Ausserdem schaden derartige Ermittlungen möglicherweise dem Ruf von Novartis, bergen die Gefahr des Ausschlusses von staatlichen Rückerstattungsprogrammen in den USA und anderen Ländern und können zu Gerichtsprozessen führen. Diese Faktoren haben Novartis und andere Unternehmen der Gesund-

heitsbranche dazu bewogen, mit Regierungen rund um die Welt vor einer formalen Entscheidung der Behörden oder eines Gerichts Vergleichsvereinbarungen abzuschliessen, wenn dies in ihrem Interesse ist. Im Rahmen derartiger Vergleiche mit Regierungen wurden hohe Barzahlungen geleistet und könnten – in laufenden und künftigen staatlichen Ermittlungen und Gerichtsverfahren – auch in Zukunft geleistet werden. Solche Barzahlungen können sich zuweilen auf mehrere Hundert Millionen US-Dollar oder mehr belaufen. Darin eingeschlossen sind potenzielle Rückzahlungen angeblich widerrechtlich erhaltener Beträge sowie andere Strafzahlungen, einschliesslich Zahlungen in dreifacher Schadenshöhe. Ausserdem müssen Unternehmen in Betrugsfällen im staatlichen Gesundheitsbereich im Rahmen von Vergleichen oft Integritätsvereinbarungen abschliessen. Diese zielen darauf ab, das Verhalten von Unternehmen auf Jahre hinaus zu regeln. Die Konzerngesellschaft Novartis Pharmaceuticals Corporation ist an einer solchen Vereinbarung beteiligt, die 2015 ausläuft. Letztendlich können Angelegenheiten, die Gegenstand staatlicher Ermittlungen und Vergleiche sind, auch Gegenstand zivilrechtlicher Klagen werden.

Es folgt eine Zusammenfassung von wesentlichen laufenden sowie von im Jahr 2013 abgeschlossenen Gerichtsverfahren, an denen Novartis oder ihre Konzerngesellschaften beteiligt sind bzw. waren.

ERMITTLUNGEN UND DAMIT ZUSAMMENHÄNGENDE KLAGEN

Ermittlung wegen Marketingpraktiken und Klage durch südlichen Bezirk von New York (SDNY)

Im Jahr 2011 erhielt Novartis Pharmaceuticals Corporation (NPC) eine Aufforderung von der US-Staatsanwaltschaft (USAO) des SDNY, Dokumente über Marketingpraktiken, einschliesslich der Vergütung von Gesundheitsversorgern, für drei Produkte der NPC (*Lotrel*, *Starlix* und *Valturna*) vorzulegen. Es handelt sich um eine zivil- und strafrechtliche Ermittlung. Am 26. April 2013 reichte die US-Regierung als Intervention auf eine mit der obigen Ermittlung zusammenhängenden *Qui-tam*-Einzelklage gegen die NPC vor dem US-Berichtungsgericht (USDC) des SDNY eine Zivilklage ein. Unter Berufung auf den False Claims Act und auf das Gewohnheitsrecht (Common Law) wurde der NPC vorgeworfen, im Zusammenhang mit Rednerprogrammen, die als Mechanismen zur Zahlung illegaler Provisionen an medizinische Fachkräfte gedient haben sollen, gegen das Anti-Kickback Statute verstossen zu haben. Gefordert wurden Schadenersatz für nicht näher bezifferte und in der Klageschrift als „beträchtlich“ bezeichnete Schäden, Zahlungen in dreifacher Schadenshöhe sowie Bussgelder. Am 26. August 2013 reichte der Bundesstaat New York als Intervention eine Zivilklage mit ähnlichen Forderungen ein. Keine der staatlichen Interventionsklagen übernahm von dem *Qui-tam*-Kläger den Vorwurf der Werbung für den Einsatz von *Valturna* ausserhalb des zugelassenen Indikationsbereichs. Die NPC bestreitet die Forderungen des SDNY, des Bundesstaates New York und des Einzelklägers mit aller Entschiedenheit, sowohl hinsichtlich der angeblichen

Haftung als auch hinsichtlich der Höhe des Schadenersatzes und der Bussgelder.

Ermittlungen durch SDNY / westlichen Bezirk von New York (WDNY) wegen Gesundheitsbetrugs

Im Jahr 2011 erhielt Alcon Laboratories, Inc. (ALI) vom US-Gesundheitsministerium eine Auskunftsaufforderung im Zusammenhang mit einer Untersuchung wegen angeblichen Gesundheitsbetrugs. Darin wird die Vorlage von Dokumenten über Marketingpraktiken, einschliesslich der Vergütung von Gesundheitsversorgern, in Verbindung mit bestimmten Produkten von ALI (*Vigamox*, *Nevanac*, *Omnipred*, *Econopred* und chirurgische Ausrüstungen) verlangt. ALI kooperiert bei dieser zivilrechtlichen Untersuchung.

Ermittlungen durch westlichen Bezirk von Kentucky (WDKY)

Im Jahr 2012 erhielt die NPC eine Aufforderung von der USAO des WDKY, Dokumente über Marketingpraktiken im Zusammenhang mit bestimmten Produkten der NPC (einschliesslich *Tekturna*, *Valturna*, *Reclast*, *Exelon* Pflaster und anderer Produkte) vorzulegen, unter anderem über die angebliche Vergütung von Gesundheitsversorgern und über angebliche Werbung für den Einsatz der Produkte ausserhalb des zugelassenen Indikationsbereichs. Die NPC kooperiert bei dieser zivil- und strafrechtlichen Untersuchung.

Ermittlungen zu Spezialapotheken und Klage durch SDNY

Im Jahr 2012 erhielt die NPC eine auf Zivilsachen bezogene Aufforderung der USAO des SDNY, Auskünfte über ihre Interaktionen mit Spezialapotheken im Zusammenhang mit bestimmten Produkten der NPC zu erteilen. Es handelt sich um eine zivilrechtliche Ermittlung. Am 23. April 2013 reichte die US-Regierung als Intervention auf eine mit der obigen Ermittlung zusammenhängenden *Qui-tam*-Klage gegen die NPC vor dem USDC des SDNY eine Zivilklage ein. Unter Berufung auf den False Claims Act und auf das Gewohnheitsrecht (Common Law) wurde der NPC vorgeworfen, im Zusammenhang mit angeblichen Rabattverträgen mit Apotheken für *Myfortic* gegen das Anti-Kickback Statute verstossen zu haben. Gefordert wurden Schadenersatz für nicht näher bezifferte und in der Klageschrift als „beträchtlich“ bezeichnete Schäden, Zahlungen in dreifacher Schadenshöhe, Bussgelder in Höhe von USD 11 000 pro Fall sowie die Herausgabe der Gewinne aus dem angeblichen rechtswidrigen Verhalten von Novartis. Am 8. Januar 2014 reichte die USAO des SDNY als Intervention eine geänderte Zivilklage gegen NPC wegen angeblicher weiterer Verletzungen des Anti-Kickback Statute im Zusammenhang mit *Exjade* und den Geschäftsbeziehungen von NPC zu einer anderen Spezialapotheke, Bioscrip, Inc., ein. Die geänderte Klage fordert Schadenersatz für nicht näher bezifferte „beträchtliche“ Schäden, Zahlungen in dreifacher Schadenshöhe, Bussgelder in Höhe von USD 11 000 pro Fall sowie die Herausgabe der Gewinne aus dem angeblichen rechtswidrigen Verhalten von Novartis. Ebenfalls am 8. Januar 2014 reichten die Bundesstaaten New York, Geor-

gia, Illinois, Indiana, Michigan, Maryland, New Jersey, Oklahoma und Wisconsin als Intervention eine gemeinsame Klage mit ähnlichen Forderungen im Zusammenhang mit *Exjade* ein. Am darauffolgenden Tag reichte auch der Bundesstaat Kalifornien eine Klage mit ähnlichen Forderungen im Zusammenhang mit *Exjade* ein. Die NPC bestreitet die staatlichen Forderungen im Zusammenhang mit *Myfortic* und *Exjade* mit aller Entschiedenheit, sowohl hinsichtlich der angeblichen Haftung als auch hinsichtlich der Höhe des Schadenersatzes und der Bussgelder.

Ermittlungen durch nördlichen Bezirk von Texas (NDTX)

Im Jahr 2012 wurde Alcon informiert, dass die USAO des NDTX eine Untersuchung in Bezug auf den angeblich unter Verletzung geltender Handelsrestriktionen erfolgten Export von Alcon Produkten in verschiedene Länder, die US-amerikanischen Handelsrestriktionen unterliegen, darunter Iran, durchführt. Alcon erhielt eine Aufforderung der Geschworenen (Grand Jury), in Bezug auf diese Untersuchung Dokumente für den Zeitraum seit 2005 vorzulegen. Alcon kooperiert bei dieser Untersuchung.

Ermittlung durch SDNY in Sachen *Gilenya*

Im Juli 2013 erhielt die NPC eine auf Zivilsachen bezogene Aufforderung der USAO des SDNY, Dokumente und Informationen über Marketingpraktiken für *Gilenya* vorzulegen, einschliesslich der Vergütung von Gesundheitsversorgern in diesem Zusammenhang. Die NPC kooperiert bei dieser zivilrechtlichen Untersuchung.

Durchsuchung der Europäischen Kommission bei Sandoz S.A.S. (Sandoz France)

Im Jahr 2009 führte die Europäische Kommission eine Durchsuchung der Räumlichkeiten von Sandoz France durch. Sandoz France wurde vorgeworfen, mit anderen Generikaherstellern sowie über den französischen Wirtschaftsverband der Generikahersteller wettbewerbswidrige Preisabsprachen getroffen zu haben. Sandoz France kooperiert mit der Europäischen Kommission. Von der Europäischen Kommission sind bisher keine Folgebegehren eingegangen.

Ermittlungen in Sachen *Lucentis*/*Avastin*® in Italien

Im Jahr 2013 eröffnete die italienische Wettbewerbsbehörde eine Untersuchung zur Klärung der Frage, ob Novartis Farma S.p.A., Novartis AG, F. Hoffmann-La Roche AG, Genentech, Inc. und Roche S.p.A. Absprachen getroffen haben, um die Vermarktung von *Avastin*® für den Einsatz bei Augenerkrankungen zu verhindern und die Marktstellung von *Lucentis* in Italien zu erhalten. Am 25. Oktober 2013 gab die Behörde eine Mitteilung mit einer vorläufigen Einschätzung heraus, wonach es zwischen Novartis und Roche (Genentech) eine Absprache gegeben haben soll mit dem Ziel, den Absatz von *Lucentis* zu Lasten von *Avastin*® zu maximieren. Novartis beabsichtigt, sich mit aller Entschiedenheit gegen die Behauptungen zu verteidigen.

20. RÜCKSTELLUNGEN UND ÜBRIGE LANGFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN (FORTSETZUNG)

Ermittlungen in Japan

Zusammen mit externen Spezialisten leitete Novartis Pharma K.K. (NPKK) im April 2013 eine umfassende Untersuchung wegen angeblich nicht offengelegter Interessenkonflikte ein. Diese standen im Zusammenhang mit von Forschern initiierten („researcher-initiated“) Nachzulassungsstudien zu Valsartan in Japan. Der Untersuchung zufolge war nicht angemessen offengelegt worden, dass zwei ehemalige Mitarbeitende der NPKK an der Publikation der Ergebnisse von fünf Studien mitgewirkt hatten. Das japanische Ministerium für Gesundheit, Arbeit und Soziales (MHLW) setzte in der Folge einen Ausschuss ein mit dem Auftrag, die Fakten rund um diesen Fall zu untersuchen. Im September 2013 veröffentlichte das Ministerium einen vorläufigen Zwischenbericht, in dem weitere Massnahmen verlangt werden, darunter staatliche Untersuchungen von Vorwürfen übertriebener Werbung. Keine der Studien/Publikationen wurde für Zulassungszwecke verwendet.

Am 9. Januar 2014 erstattete das MHLW Strafanzeige. Das hatte zur Folge, dass der Fall der Staatsanwaltschaft übertragen wurde und dass es zu einer strafrechtlichen Untersuchung der NPKK und der besagten japanischen Nachzulassungsstudien zu Valsartan kommt. Novartis kooperiert uneingeschränkt mit den Behörden.

Am 17. Januar 2014 wurden in den Medien Vorwürfe erhoben, Vertreter von NPKK hätten unangemessen an einer von Forschern initiierten („investigator-initiated“) Nilotinib-Studie mitgewirkt. Novartis führt zurzeit eine umfassende Untersuchung dieser Vorwürfe durch.

Interne Ermittlung zu Reisebüros

Nach Berichten über staatliche Ermittlungen in China gegen Wettbewerber wegen angeblicher unangemessener Nutzung bestimmter in China ansässiger Reisebüros mit dem Ziel, Gesundheitsversorger zu belohnen, leitete Novartis eine interne Untersuchung zu den Beziehungen ihrer lokalen Konzerngesellschaften zu in China ansässigen Reisebüros (und anderen Anbietern) ein. Novartis steht in Kontakt mit der US Securities and Exchange Commission (SEC) und informiert diese über ihre Untersuchung.

PRODUKTHAFTUNG

Produkthaftungsstreit bezüglich Zometa/Aredia

Die NPC ist Beklagte in ungefähr 592 Verfahren vor US-Gerichten. Die Kläger geben an, nach der Behandlung mit *Zometa* oder *Aredia* eine Osteonekrose des Kiefers erlitten zu haben. Beide Medikamente werden in der Krebsbehandlung bei Knochenmetastasen eingesetzt. Ein Grossteil der US-Fälle wurde zunächst an zwei Gerichten zusammengelegt – an einem bezirksübergreifenden Bundesgericht wird ein Vorverfahren ausgetragen und an einem separaten Einzelstaatsgericht in New Jersey ein Vor- und ein Hauptverfahren. Die Fälle aus dem bezirksübergreifenden Bundesverfahren werden nach Abschluss der Vorverfahren am Wohnort der Kläger verhandelt. Seit April 2011

werden neue Bundesfälle nicht mehr in das bezirksübergreifende Verfahren überführt, sondern an dem Bundesgericht ausgetragen, an dem sie eingereicht wurden. Seit Beginn des Rechtsstreits wurden ungefähr 269 Fälle aufgrund eines summarischen Urteils im Vorverfahren oder eines sonstigen Abweisungsantrags abgewiesen, und in 15 dieser Fälle ist eine Berufung pendent.

Bis zum Ende des vierten Quartals 2013 waren in sieben Geschworenenprozessen Urteile zugunsten der NPC ergangen, von denen sechs inzwischen rechtskräftig sind. Die Kläger haben ein Urteil ausserhalb des zusammengelegten Verfahrens und sechs Urteile im zusammengelegten Verfahren erlangt. Im zusammengelegten Verfahren legten die Geschworenen Schadenersatz (in einer durchschnittlichen Höhe von ungefähr USD 0,8 Millionen pro Fall) sowie in vier Fällen keinen Strafschadenersatz und in den beiden verbleibenden Fällen Strafschadenersatz (in Höhe der durch anwendbare Gesetze der Einzelstaaten und des Bundes festgelegten Obergrenze) von insgesamt ungefähr USD 1,8 Millionen fest. Vier der Urteile zugunsten der Kläger im zusammengelegten Verfahren sind nicht rechtskräftig, weil jeweils noch nachprozessuale Optionen und Berufungsmöglichkeiten bestehen. Im einen Urteil ausserhalb des zusammengelegten Verfahrens legten die Geschworenen Schadenersatz in Höhe von USD 2,65 Millionen und keinen Strafschadenersatz fest.

Weitere Prozesse sind für 2014 vorgesehen. Ergebnisse in einzelnen Fällen, die vom jeweiligen Sachverhalt abhängen können, lassen nicht unbedingt Prognosen zu den Ergebnissen in anderen Fällen zu. Die Verteidigung in diesen Fällen erfolgt mit aller Entschiedenheit.

Produkthaftungsstreit bezüglich Aclasta/Reclast

Die NPC ist Beklagte in 21 US-Produkthaftungsklagen im Zusammenhang mit *Aclasta* und *Reclast*, von denen die meisten an Gerichten des Bundesstaates New Jersey oder des Bundes mit Ansprüchen gegen andere Hersteller von Bisphosphonat koordiniert werden und in denen atypische Oberschenkelbruchverletzungen vorgebracht werden. Ein Kläger macht andere Verletzungen geltend. In Kanada wurden ferner drei Sammelklagen gegen zahlreiche Hersteller von Bisphosphonat eingereicht, einschliesslich der NPC, der Novartis Pharmaceuticals Canada Inc. und der Novartis International AG in den Provinzen Quebec, Alberta und Saskatchewan. Die Verteidigung in allen diesen Fällen erfolgt mit aller Entschiedenheit.

Produkthaftungsstreit bezüglich Metoclopramid

Sandoz ist zusammen mit zahlreichen Herstellern von Markenarzneimitteln Beklagte in 387 Produkthaftungsklagen, meist vor einzelstaatlichen Gerichten in Pennsylvania und Kalifornien, in denen vorgebracht wird, dass die Verwendung von Metoclopramid, der Generikaversion des Markenarzneimittels Reglan®, zu Personenschäden geführt hätte, darunter tardive Dyskinesie. Sandoz bestreitet die Behauptungen und verteidigt sich in diesen Fällen mit aller Entschiedenheit.

Produkthaftungsstreit bezüglich *Tekturna/Rasilez/Valturna*

Die NPC und bestimmte andere Konzerngesellschaften von Novartis sind Beklagte in zehn Einzelklagen vor dem USDC des Bezirks von New Jersey (DNJ) und einer Klage in Alberta, Kanada, in denen vorgebracht wird, *Tekturna*, *Rasilez* und/oder *Valturna* hätten zu Nierenversagen, Nierenerkrankungen oder Schlaganfällen geführt. Die Verteidigung in diesen Fällen erfolgt mit aller Entschiedenheit.

SCHIEDSVERFAHREN

Die NPKK ist Beklagte und Gegenklägerin in einem von der Sanofi K.K. (Sanofi) angestregten Schiedsverfahren im Zusammenhang mit der Kündigung einer Co-Promotion-Vereinbarung in Japan für *Equa (Galvus)*, ein Mittel zur Behandlung von Typ-2-Diabetes. Im November 2013 reichte Sanofi einen Antrag auf Zuerkennung von ungefähr USD 416 Millionen ein, zusammen mit einem Antrag auf Zahlung der damit zusammenhängenden Rechtskosten und Zinsen. Die NPKK verteidigt sich mit aller Entschiedenheit gegen die Klage und betreibt eine Gegenklage gegen Sanofi.

ANDERE RECHTSFÄLLE

Rechtsstreit betreffend überhöhte durchschnittliche Grosshandelsverkaufspreise

Gegen verschiedene pharmazeutische Unternehmen, darunter auch bestimmte Gesellschaften von Sandoz, die NPC und ALI, wurden von staatlichen Stellen verschiedener US-Bundesstaaten Klagen erhoben wegen angeblich in betrügerischer Absicht überhöhter durchschnittlicher Grosshandelsverkaufspreise. Auf der Basis dieser Preise werden bzw. wurden von Kostenträgern, darunter die einzelstaatlichen Medicare-Behörden, die Kostenrückerstattungen an Gesundheitsversorger kalkuliert. Zu den in Kentucky gegen Sandoz erhobenen Ansprüchen erging 2013 in zweiter Instanz ein Urteil zugunsten von Sandoz. Zu den Klagen der Bundesstaaten Idaho (NPC), Mississippi (NPC), Alaska (NPC), Louisiana (Sandoz, NPC und ALI), Alabama (ALI) und Kansas (Sandoz) wurden, ebenfalls 2013, Vergleiche geschlossen, wobei die vereinbarten Summen für Novartis in keinem Fall von wesentlicher Bedeutung sind. Klagen der Bundesstaaten Illinois, Kansas, Mississippi, Utah und Wisconsin gegen eine oder mehrere Novartis Gesellschaften sind weiterhin pendent. Mindestens ein Prozess ist für 2014 vorgesehen. Die NPC ist ausserdem Beklagte in einer Sammelklage privater Kostenträger in New Jersey. Die Verteidigung in diesen Fällen erfolgt mit aller Entschiedenheit.

***Qui-tam*-Klagen**

Der NPC wird in einer *Qui-tam*-Klage vor dem USDC des östlichen Bezirks von Pennsylvania (EDPA) vorgeworfen, mit angeblichen Marketingpraktiken im Zusammenhang mit *Elidel*® sowohl auf US-Bundes- wie auch auf einzelstaatlicher Ebene gegen den False Claims Act verstossen zu haben. Derselbe Kläger reichte gleichzeitig eine ähnliche Klage vor einem Gericht des Bundesstaates Texas ein, die jedoch im Rahmen einer Vergleichsvereinbarung aus dem Jahr 2012 abgewiesen wurde. Die US-Bundesregierung und eine Reihe von Bundesstaaten haben eine Intervention im EDPA-Fall abgelehnt. Im zwei-

ten Quartal 2013 gab das Gericht dem Antrag der NPC, die geänderte Klage des *Qui-tam*-Klägers abzuweisen, teilweise statt, teilweise wies es ihn aber zurück. Dies erlaubte dem Kläger, eine geänderte und enger gefasste zweite Klage mit Forderungen auf der Grundlage des bundesweit geltenden False Claims Act einzureichen. Diese Klage nimmt lediglich auf angebliches Marketing für den Einsatz des Produkts ausserhalb des zugelassenen Indikationsbereichs Bezug, ebenso wie auf Forderungen mit bestimmten Verjährungsfristen betreffend angebliche Rückvergütungen und Off-Label-Marketingpraktiken auf der Grundlage der Gesetze von sechs Bundesstaaten. Später entschied das Gericht, dass der Kläger Forderungen aus den Gesetzen von zwei weiteren Bundesstaaten erneut geltend machen konnte. Der Kläger beziffert in der Klage die Höhe des geltend gemachten monetären Schadenersatzes nicht, behauptet aber, das angebliche Fehlverhalten habe dazu geführt, dass Millionen falscher Forderungen unter Verstoss gegen den False Claims Act sowohl auf US-Bundes- wie auch auf einzelstaatlicher Ebene eingereicht worden seien. Die NPC bestreitet die Klage mit aller Entschiedenheit.

2006 erhielt die NPC eine Aufforderung, bestimmte Auskünfte zur Vermarktung und zu den Werbeaktivitäten für *Xolair* zu erteilen. Anlass für die Untersuchung war das von einer Klägerin angestregte *Qui-tam*-Verfahren. Die Untersuchung wurde 2011 abgeschlossen. Sowohl die US-amerikanische Regierung als auch die Regierungen verschiedener US-Bundesstaaten lehnten es ab, der Klage beizutreten. Daraufhin nahm die Klägerin ihre Klage zurück, ohne dass in der Sache selbst entschieden wurde. Ungefähr sechs Jahre nach der ursprünglichen *Qui-tam*-Klage reichte die Klägerin im Jahr 2012 ihre Klage beim USDC des Bezirks von Massachusetts (DMA) erneut ein. 2014 wurde der NPC und der Novartis Corporation diese Klage zugestellt. Darin werden die NPC, die Novartis Corporation und die Novartis AG sowie verschiedene Gesellschaften von Roche und Genentech als Beklagte bezeichnet. In der Klageschrift werden sowohl Ansprüche unter dem False Claims Act verschiedener US-Bundesstaaten als auch ähnliche Ansprüche gemäss den Gesetzen von 27 US-Bundesstaaten und des Distrikts Columbia geltend gemacht. Die Ansprüche beziehen sich auf gewisse angeblich unsachgemässe Marketingpraktiken im Zusammenhang mit *Xolair*. Keine Regierungsstelle ist der neuen Klage beigetreten. Novartis bestreitet die Behauptungen und beabsichtigt, die erst im Anfangsstadium befindliche Klage mit aller Entschiedenheit anzufechten.

Kartellrechtliche Sammelklagen bezüglich *Solodyn*® und Ermittlung der FTC

Seit dem 22. Juli 2013 wurden 13 Sammelklagen gegen Hersteller des Markenarzneimittels *Solodyn*® und seiner Generika-Äquivalente, darunter die Sandoz Inc., eingereicht. Die Fälle liegen zurzeit beim USDC des EDPA, des DMA und des Bezirks von Arizona. Die Kläger behaupten, direkte und indirekte Käufer von Produkten der Marke *Solodyn*® zu vertreten, und machen Verstösse gegen Kartellgesetze des Bundes und einzelner Bundesstaaten geltend. Unter anderem erheben sie Vorwürfe im Zusammenhang mit separaten Vergleichen von *Medicis* mit allen anderen Beklagten, darunter die Sandoz Inc.,

20. RÜCKSTELLUNGEN UND ÜBRIGE LANGFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN (FORTSETZUNG)

in Patentstreitigkeiten um generisches Solodyn®. Die Kläger verlangen unter anderem monetären Schadenersatz in nicht bezifferter Höhe und eine billigkeitsrechtliche Entschädigung. Das in diesen Fällen beanstandete Verhalten ist auch Gegenstand einer pendenten Ermittlung der Federal Trade Commission (FTC), bei der die Sandoz Inc. kooperiert hat, indem sie einer auf Zivilsachen bezogenen Aufforderung nachkam, Dokumente und andere Informationen bereitzustellen. Sandoz beabsichtigt, sich in diesem Rechtsstreit mit aller Entschiedenheit zu verteidigen.

Rechtsstreit bezüglich Oriel

Im Oktober 2013 wurde am Obersten Gerichtshof des New York County von der Shareholder Representative Services LLC, angeblich in eigener Sache und in ihrer Eigenschaft als Vertreterin ehemaliger Aktionäre der Oriel Therapeutics, Inc. (Oriel), eine Klage gegen die Sandoz Inc. sowie zwei Tochtergesellschaften und eine aktuelle und eine ehemalige Führungskraft der Sandoz AG eingereicht. Die Kläger erheben darin verschiedene Vorwürfe nach Gewohnheits- und Gesetzesrecht wegen Vertragsbruch, Betrug und fahrlässiger Täuschung im Zusammenhang mit dem Kauf von Oriel durch die Sandoz Inc. und verlangen Schadenersatz in Höhe von USD 335 Millionen sowie Vertragsauflösung und Strafschadenersatz. Sandoz bestreitet die Behauptungen und beabsichtigt, sich mit aller Entschiedenheit zu verteidigen.

Verbrauchersammelklagen

Verschiedene Novartis Gesellschaften sind derzeit Gegenstand von Verbraucherklagen, die als Sammelklagen anhängig gemacht werden. Die Entscheidung über die Zulassung der Sammelklägergruppe steht allerdings noch aus. Im Dezember 2013 und im Januar 2014 wurden beispielsweise vier Sammelklagen gegen Novartis und ihre Division Consumer Health eingereicht, und zwar vor dem Kammergericht Kaliforniens (California Superior Court), dem USDC des DNJ, dem USDC des östlichen Bezirks von New York (EDNY) und vor dem USDC des nördlichen Bezirks von Kalifornien (NDCA). Im Allgemeinen wird in den Klagen vorgebracht, dass es eine irreführende Praxis war, *Excedrin* Migraine zu einem höheren Preis zu verkaufen als *Excedrin* Extra Strength, obwohl die beiden Produkte zwar unterschiedlich etikettiert waren, aber die genau gleichen Wirkstoffe enthielten und diese auch klar auswiesen. Zwischen November 2012 und Dezember 2013 wurden vier Sammelklageverfahren wegen Verbraucherbetrugs eröffnet. Zuständig sind die Gerichte des südlichen Bezirks von Illinois, des östlichen Bezirks von Missouri und des südlichen Bezirks von Florida. Gemäss den Klägern haben Alcon (und in zwei Fällen Sandoz) sowie zahlreiche andere beklagte Hersteller von Augentropfen ihre Produkte irreführend konzipiert. Die Tropfendosierung sei unnötig hoch gewesen und hätte vom Auge gar nicht vollständig aufgenommen werden können bzw. die Flaschen mit der Lösung seien für eine ganze Behandlung zu gross gewesen, was zu Verschwendung und höheren Kosten für die Patienten und Verbraucher

geführt hätte. Die Verteidigung in diesen Fällen erfolgt mit aller Entschiedenheit – sowohl in Bezug auf die Sache selbst als auch in Bezug auf die Entscheidung über die Zulassung der Sammelklägergruppe.

Rechtsstreitigkeiten um geistiges Eigentum

Novartis Gesellschaften sind an Gerichtsverfahren beteiligt, in denen der Umfang und/oder die Gültigkeit von Patenten auf ihre Produkte angefochten werden. Darüber hinaus sind Novartis Gesellschaften an Gerichtsverfahren, in denen Patente Dritter angefochten werden, und/oder an Verletzungsverfahren im Zusammenhang mit geistigen Eigentumsrechten Dritter beteiligt. Aufgrund der inhärenten Unvorhersehbarkeit von Patentstreitigkeiten kann es über den Ausgang dieser Verfahren keine Gewissheit geben. Ein negatives Ergebnis in einem solchen Verfahren könnte sich negativ auf die Fähigkeit der betreffenden Novartis Gesellschaft auswirken, ihre Produkte zu verkaufen, oder die Zahlung hoher Schadenersatzsummen oder Lizenzgebühren erfordern.

ABGESCHLOSSENE RECHTSFÄLLE

Produkthaftungstreit bezüglich Elidel®

Die NPC und andere Konzerngesellschaften von Novartis wurden in über 20 Verfahren an US-Gerichten beschuldigt, durch Elidel®, ein Medikament zur Behandlung von atopischer Dermatitis, bei den Klägern Schäden insbesondere in Form von verschiedenen Krebserkrankungen hervorgerufen zu haben. Diese Fälle wurden im zweiten Quartal 2013 für eine Summe beigelegt, die für Novartis nicht wesentlich ist.

Ermittlungen durch WDNY

Im Jahr 2010 erfuhr die NPC, dass die USAO des WDNY in Fragen der Einverständniserklärung bei klinischen Studien in China ermittelte und die Marketingpraktiken, einschliesslich der Vergütung von Gesundheitsversorgern, für verschiedene Novartis Produkte untersuchte. Die NPC kooperierte bei dieser zivilrechtlichen Untersuchung. Im vierten Quartal 2012 erfuhr Novartis, dass die Behörden die Fragen bezüglich der Einverständniserklärung bei klinischen Studien in China nicht weiterverfolgen. Die Untersuchung der Marketingpraktiken, so auch der Marketingpraktiken für *Zometa*, wurde jedoch fortgesetzt. Im Oktober 2013 teilten die Behörden der NPC mit, dass sie diese Untersuchung nicht weiterverfolgen werde und die zugrunde liegenden *Qui-tam*-Klagen abgewiesen worden seien.

Produkthaftungstreit bezüglich Hormonersatztherapie

Im Jahr 2013 wurden die NPC und andere Konzerngesellschaften von Novartis zusammen mit verschiedenen anderen Pharmaunternehmen in den USA in zahlreichen Verfahren an US-Gerichten beschuldigt, durch ihre Produkte für die Hormonersatztherapie bei den Klägern Schäden hervorgerufen zu haben. Im Oktober 2013 wurden alle Fälle im Namen der Novartis Gesellschaften für eine Summe beigelegt, die für Novartis nicht wesentlich ist.

Ermittlungen der Europäischen Kommission zu Fentanyl

Im Jahr 2010 führte die Europäische Kommission eine Durchsuchung der Räumlichkeiten von Sandoz in den Niederlanden und Deutschland durch. Am 18. Oktober 2011 leitete die Europäische Kommission ein Verfahren gegen Sandoz BV, Novartis AG, Janssen-Cilag BV und Johnson & Johnson ein, um zu prüfen, ob vertragliche Vereinbarungen zwischen Janssen-Cilag BV und Tochtergesellschaften von Sandoz in den Niederlanden den Zweck oder die Wirkung hatten, den Markteintritt von generischen Fentanyl Pflastern in den Niederlanden zu verhindern. Die Europäische Kommission entschied am 10. Dezember 2013, dass eine Vereinbarung aus dem Jahr 2005 zwischen Janssen-Cilag BV und Tochtergesellschaften von Sandoz in den Niederlanden im Zusammenhang mit der Co-Promotion von Fentanyl in den Niederlanden gegen EU-Wettbewerbsrecht verstieß, und verhängte gegen Sandoz BV und die Novartis AG eine Geldstrafe in Höhe von umgerechnet USD 7,4 Millionen.

Ermittlung durch DMA

Im ersten Quartal 2013 erhielt die Novartis Vaccines and Diagnostics, Inc. (NVD) eine Aufforderung von der USAO des DMA, Dokumente über angebliche Qualitätsprobleme im Zusammenhang mit Antigenen in den Anlagen der NVD in Emeryville und der NPC in Vacaville in Kalifornien vorzulegen. Die NVD kooperiert bei dieser zivil- und strafrechtlichen Untersuchung. Im Januar 2014 entschied die USAO, ihre Untersuchung einzustellen, ohne straf- oder zivilrechtliche Sanktionen zu verhängen.

ZUSAMMENFASSUNG DER VERÄNDERUNGEN DER RÜCKSTELLUNGEN FÜR PRODUKTHAFTUNG, STAATLICHE ERMITTLUNGEN UND ANDERE RECHTSFÄLLE

	2013 Mio. USD	2012 Mio. USD
1. Januar	998	1 182
Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen		60
Auszahlungen	- 373	- 362
Auflösungen	- 184	- 262
Zuführungen	499	389
Währungsumrechnungsdifferenzen	- 16	- 9
31. Dezember	924	998
Abzüglich kurzfristiger Teil	- 461	- 368
Langfristige Rückstellungen für Produkthaftung, staatliche Ermittlungen und andere Rechtsfälle am 31. Dezember	463	630

Novartis ist der Meinung, dass die bestehenden Rückstellungen für Ermittlungen, Produkthaftung, Schiedsverfahren und andere Rechtsfälle aufgrund der derzeit vorhandenen Informationen angemessen sind. Wegen der inhärenten Schwierigkeiten, die Verpflichtungen in diesem Bereich zu schätzen, ist jedoch nicht auszuschließen, dass die tatsächlichen Verpflichtungen und Kosten die vorhandenen Rückstellungen übersteigen.

21. KURZFRISTIGE FINANZVERBINDLICHKEITEN

	2013 Mio. USD	2012 Mio. USD
Verzinsliche Guthaben der Mitarbeitenden	1 718	1 541
Bank- und andere Finanzverbindlichkeiten	1 323	1 270
Commercial Paper	1 042	963
Kurzfristiger Teil der langfristigen Finanzverbindlichkeiten	2 590	2 009
Beizulegender Zeitwert derivativer Finanzinstrumente	103	162
Total kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	6 776	5 945

Mit Ausnahme des kurzfristigen Teils der langfristigen Finanzverbindlichkeiten entsprechen die konsolidierten Bilanzwerte der kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten wegen deren kurzer Laufzeit ungefähr dem geschätzten beizulegenden Zeitwert.

In den Jahren 2013 und 2012 betrug der gewichtete Durchschnitt der Zinssätze auf Bankverbindlichkeiten und übrigen kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten (inklusive der Mitarbeiterguthaben aus Vergütungen von bei Schweizer Gesellschaften angestellten Mitarbeitenden) 2,3% bzw. 2,1%.

22. RÜCKSTELLUNGEN UND ÜBRIGE KURZFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN

	2013 Mio. USD	2012 Mio. USD
Steuern (ohne Ertragssteuern)	624	561
Rückstellungen für Restrukturierungen	174	221
Rechnungsabgrenzungen für bezogene Waren und Dienstleistungen, die noch nicht in Rechnung gestellt wurden	553	576
Rechnungsabgrenzungen für Lizenzgebühren	468	452
Rückstellungen für Erlösminderungen	4 182	4 072
Rechnungsabgrenzungen für Vergütungen und Leistungen an Mitarbeitende, inklusive Sozialversicherungen	2 386	2 222
Rückstellungen für Umweltsanierungen	100	119
Abgegrenzte Erträge	70	71
Rückstellungen für Produkthaftung, staatliche Ermittlungen und andere Rechtsfälle	461	368
Abgegrenzte aktienbasierte Vergütungen	255	262
Bedingte Gegenleistungen	112	
Übrige Verbindlichkeiten	1 562	1 519
Total Rückstellungen und übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	10 947	10 443
Abzüglich der zur Veräußerung gehaltenen Rückstellungen und kurzfristigen Verbindlichkeiten der Veräußerungsgruppe	- 12	
Total Rückstellungen und übrige kurzfristige Verbindlichkeiten abzüglich Veräußerungsgruppe	10 935	10 443

Die Rückstellungen werden auf der Grundlage von bestmöglichen Schätzungen des Managements gebildet und an die tatsächlichen Erfahrungswerte angepasst. Derartige Anpassungen historischer Schätzungen waren nicht wesentlich.

RÜCKSTELLUNGEN FÜR ERLÖSMINDERUNGEN

Die folgende Tabelle zeigt die Entwicklung der Rückstellungen für Erlösminderungen:

	2013 Mio. USD	2012 Mio. USD
1. Januar	4 072	3 742
Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen		174
Zuführungen	13 095	12 150
Zahlungen/Inanspruchnahmen	- 12 762	- 11 938
Veränderungen der Verrechnungen mit Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto	- 224	- 90
Währungsumrechnungsdifferenzen	1	34
31. Dezember	4 182	4 072

VERÄNDERUNG DER RÜCKSTELLUNGEN FÜR RESTRUKTURIERUNGEN

	Mio. USD
1. Januar 2012	349
Zuführungen	281
Auszahlungen	- 299
Auflösungen	- 115
Währungsumrechnungsdifferenzen	5
31. Dezember 2012	221
Zuführungen	175
Auszahlungen	- 134
Auflösungen	- 47
Transfer	- 42
Währungsumrechnungsdifferenzen	1
31. Dezember 2013	174

Im Jahr 2013 wurden den Rückstellungen USD 175 Millionen hauptsächlich für die Reorganisation der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten von Pharmaceuticals und die Integration von Alcon zugeführt.

Im Jahr 2012 waren den Rückstellungen USD 281 Millionen zugeführt worden. Diese waren in der Marketing- und Verkaufsorganisation der Division Pharmaceuticals aufgrund erwarteter Patentabläufe, bei Alcon für die andauernde Integration sowie bei Sandoz für die Integration des erworbenen Unternehmens Fougera angefallen. Sonstige Initiativen auf Konzernebene zur weiteren Vereinfachung der Organisationsstruktur betrafen vor allem die Divisionen Consumer Health und Sandoz.

Die erfolgswirksame Auflösung von Rückstellungen in Höhe von USD 47 Millionen im Jahr 2013 bzw. von USD 115 Millionen im Jahr 2012 ist hauptsächlich auf die Erfüllung von Verpflichtungen zu tieferen Kosten als ursprünglich erwartet zurückzuführen.

	Kosten für Dritte ¹		Abfindungen an Mitarbeitende		Zuführungen zu der Rückstellung		Anzahl der betroffenen Mitarbeitenden	
	2013 Mio. USD	2012 Mio. USD	2013 Mio. USD	2012 Mio. USD	2013 Mio. USD	2012 Mio. USD	2013	2012
Restrukturierungsinitiativen								
Pharmaceuticals Forschung & Entwicklung	35		25		60		710	
Pharmaceuticals Marketing- und Verkaufsorganisation	2	9	20	181	22	190	380	1 850
Integration von Alcon	1	1	53	31	54	32	275	320
Integration von Fougera		3	1	15	1	18	100	140
Verschiedene Initiativen auf Konzernebene zur Vereinfachung der Organisationsstruktur – einschliesslich Produktionsstätten	8	13	30	28	38	41	830	150
Total	46	26	129	255	175	281	2 295	2 460

¹ Die Kosten für Dritte umfassen hauptsächlich Kosten für Leasingverträge und andere Verpflichtungen im Zusammenhang mit der Stilllegung bestimmter Betriebsanlagen.

23. EINZELHEITEN ZU DEN KONSOLIDierten GELDFLUSSRECHNUNGEN

23.1) ANPASSUNGEN FÜR ZAHLUNGSUNWIRKSAME POSITIONEN

	2013 Mio. USD	Angepasst 2012 ¹ Mio. USD
Steuern	1 443	1 542
Abschreibungen und Wertminderungen auf:		
Sachanlagen	1 835	1 743
immateriellen Vermögenswerten	3 090	3 177
Finanzanlagen	65	34
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	- 600	- 552
Gewinne aus der Veräusserung von Sach- und Finanzanlagen, immateriellen und übrigen langfristigen Vermögenswerten, netto	- 395	- 294
In Aktien beglichener Vergütungsaufwand	730	746
Veränderung der Rückstellungen und übrigen langfristigen Verbindlichkeiten	807	857
Nettofinanzergebnis	775	820
Total	7 750	8 073

¹ Angepasst, um der Einführung des überarbeiteten Rechnungslegungsstandards IAS 19 *Leistungen an Arbeitnehmer* Rechnung zu tragen (siehe Erläuterung 30).

23.2) GELDFLÜSSE AUS DER VERÄNDERUNG DES NETTOUMLAUFVERMÖGENS UND ANDERE GELDFLÜSSE AUS OPERATIVER TÄTIGKEIT

	2013 Mio. USD	2012 Mio. USD
(Erhöhung) Vorräte	- 653	- 701
(Erhöhung)/Verringerung Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	- 411	369
Erhöhung Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	502	515
Veränderung des übrigen Nettoumlaufvermögens und andere Positionen des operativen Geldflusses	- 177	- 323
Total	- 739	- 140

23. EINZELHEITEN ZU DEN KONSOLIDierten GELDFLUSSRECHNUNGEN (FORTSETZUNG)

23.3) GELDFLÜSSE AUS AKQUISITIONEN UND VERÄUSSERUNGEN VON GESCHÄFTEN

In der folgenden Tabelle sind die Auswirkungen der in Erläuterung 2 beschriebenen bedeutenden Transaktionen und anderer kleinerer Transaktionen auf den Geldfluss dargestellt:

	2012 Akquisitionen Mio. USD
Sachanlagen	- 126
Vermarktete Produkte	- 521
Erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter	- 173
Technologien	- 371
Finanzanlagen und übrige Vermögenswerte inklusive latenter Steueransprüche	- 165
Vorräte	- 88
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und übriges Umlaufvermögen	- 90
Wertschriften und flüssige Mittel	- 167
Kurz- und langfristige Finanzverbindlichkeiten	4
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie übrige Verbindlichkeiten inklusive latenter Steuerschulden	747
Identifizierbares erworbenes Nettovermögen	- 950
Erworbene flüssige Mittel	167
Nicht beherrschende Anteile	29
Beizulegender Zeitwert der ursprünglich gehaltenen Beteiligung	22
Zwischentotal	- 732
Goodwill	- 1 026
Noch nicht fälliger Kaufpreisanteil (inklusive Zahlung bedingter Gegenleistungen)	17
Nettogeldfluss	- 1 741

2013 ist es zu keinen wesentlichen, die Geldflussrechnung beeinflussenden Akquisitionen oder Veräußerungen gekommen. Im Zusammenhang mit Akquisitionen aus den Vorjahren wurden jedoch bedingte Gegenleistungen in Höhe von USD 42 Millionen gezahlt.

Die Erläuterungen 2 und 24 enthalten weitere Informationen über Akquisitionen und Veräußerungen von Geschäften. Alle Akquisitionen wurden bar bezahlt.

24. AKQUISITIONEN VON GESCHÄFTEN

ZUGANG VON VERMÖGENSWERTEN UND VERBINDLICHKEITEN AUS AKQUISITIONEN

Beizulegender Zeitwert	2012 Mio. USD
Sachanlagen	126
Vermarktete Produkte	521
Erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter	173
Technologien	371
Finanzanlagen und übrige Vermögenswerte inklusive latenter Steueransprüche	165
Vorräte	88
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie übriges Umlaufvermögen	90
Wertschriften und flüssige Mittel	167
Kurz- und langfristige Finanzverbindlichkeiten	- 4
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie übrige Verbindlichkeiten inklusive latenter Steuerschulden	- 747
Identifizierbares erworbenes Nettovermögen	950
Erworbene flüssige Mittel	- 167
Nicht beherrschende Anteile	- 29
Goodwill	1 026
Erfasstes Nettovermögen aus Unternehmenszusammenschlüssen	1 780

Alle bedeutenden Akquisitionen von Geschäften sind in Erläuterung 2 ausführlich kommentiert. 2013 waren keine wesentlichen Akquisitionen zu verzeichnen. Der im Rahmen der Akquisitionen im Jahr 2012 entstandene Goodwill reflektiert im Wesentlichen den Wert der künftigen Produkte und der übernommenen Belegschaft.

25. VORSORGEINRICHTUNGEN FÜR MITARBEITENDE

LEISTUNGSORIENTIERTE VORSORGEPLÄNE

Neben den gesetzlich vorgeschriebenen Sozialversicherungen bestehen im Konzern mehrere unabhängige Pensionspläne und Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden. In den meisten Fällen werden diese Pläne extern – in Einheiten, die rechtlich vom Konzern getrennt sind – finanziert. Einige Konzerngesellschaften haben jedoch keine unabhängigen Planvermögen zur Deckung der Verpflichtungen aus Pensionsplänen und Plänen für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden und bilden deshalb in der Bilanz entsprechende Rückstellungen ohne Fondsabdeckung. Die Verpflichtungen aus wesentlichen leistungsorientierten Pensionsplänen und Plänen für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden werden jährlich von unabhängigen Gutachtern versicherungsmathematisch neu bewertet. Das Planvermögen wird zum beizulegenden Zeitwert erfasst. Die wesentlichen Pläne sind in der Schweiz, in den USA, in Grossbritannien, in Deutschland und in Japan ansässig. Auf sie entfallen 95% der Gesamtverpflichtungen des Konzerns aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen. Es folgt eine detaillierte Beschreibung der Pläne, die in den beiden für das Unternehmen wichtigsten Ländern Schweiz und USA gelten.

Auf die in der Schweiz ansässigen Pensionspläne entfällt der grösste Teil der Gesamtverpflichtungen aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen und der Planvermögen des Konzerns. Bei aktiven versicherten Mitgliedern, die am oder nach dem 1. Januar 1956 geboren wurden oder den Plänen nach dem 31. Dezember 2010 beitraten, sind die Leistungen teilweise an die in den Plan einbezahlten Beiträge gekoppelt. Aufgrund einiger gesetzlich vorgeschriebener Eigenschaften von Schweizer Pensionsplänen können die Pläne nicht als

beitragsorientierte Vorsorgepläne klassifiziert werden. Zu diesen Eigenschaften zählen ein garantierter Mindestzins auf dem Vorsorgekonto, ein vorab festgelegter Faktor für die Umrechnung des angesparten Kapitals in eine Rente sowie integrierte Todesfall- und Invalidenleistungen.

Alle im Rahmen der Schweizer Pensionspläne gewährten Leistungen sind erdient. Im Übrigen ist in der Schweiz gesetzlich vorgeschrieben, dass der Arbeitgeber einen festen Anteil des Lohns der Mitarbeitenden an eine externe Pensionskasse zu zahlen hat. Zusätzliche Arbeitgeberbeiträge können erforderlich werden, wenn der gesetzliche Deckungsgrad des betreffenden Plans unter einen bestimmten Wert fällt. Der Mitarbeitende zahlt ebenfalls Beiträge an den Plan. Die Verwaltung dieser Pensionspläne übernehmen separate juristische Personen, die jeweils durch einen Stiftungsrat geleitet werden. Was die Hauptpläne betrifft, besteht dieser Stiftungsrat aus Vertretern, die von Novartis und von den aktiven versicherten Mitarbeitenden ernannt werden. Die Stiftungsräte sind für die Planausgestaltung und die Anlagestrategie zuständig.

Auf die US-Pensionspläne entfällt der zweitgrösste Teil der Gesamtverpflichtungen aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen und der Planvermögen des Konzerns. Die Hauptpläne (Qualified Plans) sind durch Fonds abgedeckt, während die Zusatzleistungen für Führungskräfte vorsehenden Pläne (Restoration Plans) keine Fondsabdeckung besitzen. Bei den Qualified Plans werden Arbeitgeberbeiträge fällig, sobald der gesetzliche Deckungsgrad unter einen bestimmten Wert fällt. Ausserdem werden die US-Mitarbeitenden durch andere Vorsorgepläne und Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden abgedeckt.

Die folgenden Tabellen geben einen Überblick über die Verpflichtungen aus leistungsorientierten Pensionsplänen mit und ohne Fondsabdeckung sowie über die Verpflichtungen aus leistungsorientierten Plänen für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden per 31. Dezember 2013 und 2012:

	Pensionspläne		Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden	
	2013 Mio. USD	Angepasst 2012 ¹ Mio. USD	2013 Mio. USD	Angepasst 2012 ¹ Mio. USD
Vorsorgeverpflichtungen per 1. Januar	25 503	21 730	1 271	1 241
Laufender Dienstzeitaufwand	478	395	48	44
Zinsaufwand	580	665	46	48
Nachzuverrechner Dienstzeitaufwand und Abgeltungen	- 66	- 6	- 73	- 3
Verwaltungsaufwand	18	15		
(Gewinne)/Verluste aus Neubewertungen aufgrund der Veränderung finanzieller Annahmen	- 1 248	2 175	- 131	- 52
(Gewinne)/Verluste aus Neubewertungen aufgrund der Veränderung demografischer Annahmen	- 60	889	- 7	3
Erfahrungsbedingte Verluste/(Gewinne) aus Neubewertungen	160	16	- 19	35
Währungsumrechnungsdifferenzen	442	488	- 6	2
Ausbezahlte Leistungen	- 1 240	- 1 238	- 60	- 50
Beiträge von Mitarbeitenden	221	189		3
Auswirkungen von Akquisitionen, Veräusserungen oder Transfers	13	185		
Vorsorgeverpflichtungen per 31. Dezember	24 801	25 503	1 069	1 271
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens per 1. Januar	20 282	18 826	237	222
Zinsertrag	438	539	8	9
Ertrag aus Planvermögen abzüglich Zinsertrag	850	984	6	18
Währungsumrechnungsdifferenzen	383	408		
Beiträge des Novartis Konzerns	560	497	18	35
Beiträge von Mitarbeitenden	221	189		3
Abgeltungen	- 14	- 2		
Ausbezahlte Leistungen	- 1 240	- 1 238	- 60	- 50
Auswirkungen von Akquisitionen, Veräusserungen oder Transfers	1	79		
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens per 31. Dezember	21 481	20 282	209	237
Finanzielle Deckung	- 3 320	- 5 221	- 860	- 1 034
Begrenzung der Erfassung von Planvermögen per 1. Januar	- 21	- 51		
Änderung der Begrenzung der Erfassung des Planvermögens	- 21	30		
Zinsertrag auf begrenztem Planvermögen	- 3			
Begrenzung der Erfassung von Planvermögen per 31. Dezember	- 45	- 21		
Nettoverbindlichkeit in der Bilanz per 31. Dezember	- 3 365	- 5 242	- 860	- 1 034

¹Angepasst, um der Einführung des überarbeiteten Rechnungslegungsstandards IAS 19 *Leistungen an Arbeitnehmer* Rechnung zu tragen (siehe Erläuterung 30).

25. VORSORGEINRICHTUNGEN FÜR MITARBEITENDE (FORTSETZUNG)

Die Überleitung der Nettoverbindlichkeit vom 1. Januar zum 31. Dezember stellt sich wie folgt dar:

	Pensionspläne		Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden	
	2013 Mio. USD	Angepasst 2012 ¹ Mio. USD	2013 Mio. USD	Angepasst 2012 ¹ Mio. USD
Nettoverbindlichkeit per 1. Januar	- 5 242	- 2 955	- 1 034	- 1 019
Laufender Dienstzeitaufwand	- 478	- 395	- 48	- 44
Nettozinsaufwand	- 145	- 126	- 38	- 39
Verwaltungsaufwand	- 18	- 15		
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand und Abgeltungen	52	4	73	3
Neubewertungen	1 998	- 2 096	163	32
Währungsumrechnungsdifferenzen	- 59	- 80	6	- 2
Beiträge des Novartis Konzerns	560	497	18	35
Auswirkungen von Akquisitionen, Veräusserungen oder Transfers	- 12	- 106		
Änderung in der Begrenzung der Erfassung von Planvermögen	- 21	30		
Nettoverbindlichkeit per 31. Dezember	- 3 365	- 5 242	- 860	- 1 034
In der Konzernbilanz erfasste Beträge				
Vorausbezahlte Vorsorgebeiträge	42	55		
Abgegrenzte Vorsorgeverpflichtungen	- 3 407	- 5 297	- 860	- 1 034

¹Angepasst, um der Einführung des überarbeiteten Rechnungslegungsstandards IAS 19 *Leistungen an Arbeitnehmer* Rechnung zu tragen (siehe Erläuterung 30).

In der folgenden Tabelle werden die Verpflichtungen aus leistungsorientierten Pensionsplänen nach Regionen und Mitgliederkategorien aufgeschlüsselt und das Planvermögen nach den Orten aufgliedert, an denen es gehalten wird.

	2013 Mio. USD				2012 Mio. USD			
	Schweiz	USA	Andere Länder	Total	Schweiz	USA	Andere Länder	Total
Vorsorgeverpflichtungen per 31. Dezember	16 683	3 430	4 688	24 801	17 103	3 822	4 578	25 503
<i>Davon ohne Fondsabdeckung</i>		685	522	1 207		735	547	1 282
<i>Aufgeteilt nach Typ des Planteilnehmers</i>								
Aktive	6 617	1 087	1 634	9 338	6 682	1 382	1 641	9 705
Noch nicht im Ruhestand befindliche passive Teilnehmer		757	1 427	2 184		792	1 652	2 444
Pensionäre	10 066	1 586	1 627	13 279	10 421	1 648	1 285	13 354
Fairer Wert des Planvermögens per 31. Dezember	15 873	2 460	3 148	21 481	15 042	2 203	3 037	20 282
Finanzielle Deckung	- 810	- 970	- 1 540	- 3 320	- 2 061	- 1 619	- 1 541	- 5 221

Die nachstehende Tabelle enthält die wichtigsten gewichteten durchschnittlichen Annahmen, die der versicherungsmathematischen Berechnung leistungsorientierter Pensionspläne und leistungsorientierter Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden zugrunde gelegt wurden:

	Pensionspläne		Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden	
	2013 %	2012 %	2013 %	2012 %
Gewichteter Durchschnitt der Annahmen zur Ermittlung der Vorsorgeverpflichtungen per 31. Dezember				
Diskontierungssatz	2,9%	2,4%	4,7%	3,6%
Erwartete Rentensteigerung	1,1%	0,9%		
Erwartete Gehaltssteigerung	3,5%	3,3%		
Zinssatz auf Sparkonten	2,1%	1,6%		
Aktuelle durchschnittliche Lebenserwartung für einen Mann/eine Frau im Alter von 65 Jahren	21/23 Jahre	21/23 Jahre	19/21 Jahre	19/21 Jahre

Verändern sich die oben genannten versicherungsmathematischen Annahmen, können die Wertansätze, die innerhalb der Konzernrechnung für die Pensionspläne des Konzerns verbucht sind, erheblich schwanken. Dies kann zu erheblichen Veränderungen beim übrigen Gesamtergebnis, bei den langfristigen Verbindlichkeiten und bei den vorausbezahlten Pensionsbeiträgen des Konzerns führen.

Die Höhe der Verpflichtungen aus leistungsorientierten Pensionsplänen wird erheblich durch die Annahmen beeinflusst, die hinsichtlich des Satzes zur Diskontierung der versicherungsmathematisch ermittelten Verpflichtungen getroffen werden. Dieser Diskontierungssatz beruht auf der Rendite, die qualitativ hochwertige Unternehmensanleihen im Land des betreffenden Plans abwerfen. Sinken die Renditen am Markt für Unternehmensanleihen, verringert sich auch der Diskontierungssatz, sodass die Verpflichtungen aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen steigen und die finanzielle Deckung abnimmt.

Steigen die Verpflichtungen aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen aufgrund niedrigerer Diskontierungssätze, wird dies in der Schweiz geringfügig dadurch kompensiert, dass vom Vorsorgekonto des Mitarbeitenden in Zukunft voraussichtlich geringere Leistungen ausbezahlt werden. Dies liegt daran, dass sich die veranschlagten Marchzinsen entsprechend dem Diskontierungssatz ändern.

Wie sich sinkende Zinssätze auf das Vermögen eines Pensionsplans auswirken, ist schwerer zu prognostizieren. Ein bedeutender Teil des Planvermögens ist in Anleihen investiert. Sinken die Zinsen, steigen in der Regel die Anleihenkurse, was den Rückgang der finanziellen Deckung teilweise wettmachen kann. Das Planvermögen ist ausserdem zu einem erheblichen Teil in Aktienanlagen investiert. Die Aktienkurse nehmen tendenziell bei rückläufigen Zinsen zu. Deshalb wirken sie häufig als Gegengewicht zu den negativen Folgen, die steigende Verpflichtungen aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen auf die finanzielle Deckung haben. Allerdings weisen Aktien – insbesondere kurzfristig – eine niedrigere Zinskorrelation auf als Anleihen.

Die erwartete Rentensteigerung hat erhebliche Auswirkungen auf die Verpflichtungen der meisten leistungsorientierten Pläne in der Schweiz, Deutschland und Grossbritannien. Derartige Rentensteigerungen führen auch zu einer Reduzierung der finanziellen Deckung,

wenngleich keine starke Korrelation zwischen dem Wert des Planvermögens und den Pensions-/Inflationssteigerungen besteht.

Die Annahmen über die Lebenserwartung wirken sich erheblich auf die Verpflichtungen aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen aus. Eine steigende Lebenserwartung resultiert in höheren Verpflichtungen aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen. Das Planvermögen übt keine Kompensationswirkung aus, da die Pensionskassen keine Langlebigkeitsanleihen oder -swaps halten. Sofern entsprechende Daten vorhanden sind, werden Generationensterbetafeln verwendet.

In der folgenden Tabelle ist gesamthaft dargestellt, wie die leistungsorientierten Pensionsverpflichtungen für die wesentlichen Pläne in der Schweiz, den USA, Grossbritannien, Deutschland und Japan auf Veränderungen der wichtigsten versicherungsmathematischen Annahmen reagieren:

	Veränderung der Vorsorgeverpflichtung per 31.12.2013 Mio. USD
Erhöhung des Diskontierungssatzes um 25 Basispunkte	- 755
Reduktion des Diskontierungssatzes um 25 Basispunkte	799
Erhöhung der Lebenserwartung um ein Jahr	810
Erhöhung der Rentensteigerung um 25 Basispunkte	509
Reduktion der Rentensteigerung um 25 Basispunkte	- 484
Erhöhung des Zinssatzes auf Sparkonten um 25 Basispunkte	66
Reduktion des Zinssatzes auf Sparkonten um 25 Basispunkte	- 64
Erhöhung der Gehaltssteigerung um 25 Basispunkte	61
Reduktion der Gehaltssteigerung um 25 Basispunkte	- 64

Die angenommenen Kostentrends der Gesundheitsvorsorge nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses betragen:

Angenommener Trend der Gesundheitskosten	2013	2012
Wachstumsrate der Gesundheitskosten für das kommende Jahr	7,0%	7,1%
Wachstumsrate, auf die sich der Gesundheitskostentrend reduzieren dürfte	5,0%	5,0%
Jahr, in dem der Kostentrend stabil wird	2021	2020

25. VORSORGEINRICHTUNGEN FÜR MITARBEITENDE (FORTSETZUNG)

In der folgenden Tabelle ist die gewichtete durchschnittliche Aufteilung des Planvermögens per 31. Dezember 2013 und 2012 von Pensionsplänen mit Fondsabdeckung dargestellt:

	Pensionspläne		
	Langfristiges Ziel %	2013 %	2012 %
Aktien	15–40	39	29
Anleihen	20–60	32	43
Immobilien	5–20	13	13
Alternative Anlagen	0–20	10	9
Flüssige Mittel und übrige Finanzanlagen	0–15	6	6
Total		100	100

Für die flüssigen Mittel sowie die meisten Aktien und Anleihen wird an einer aktiven Börse ein Marktpreis notiert. Immobilieninvestments und alternative Anlagen wie Hedge Funds und Private-Equity-Anlagen verfügen in der Regel über keinen notierten Marktpreis.

Die strategische Zuteilung der Planvermögen zu den Anlagekategorien verfolgt das Ziel, einen Ertrag zu erwirtschaften, der – zusammen mit den vom Konzern und seinen Mitarbeitenden einbezahlten Beiträgen – die verschiedenen Finanzierungsrisiken der Pläne angemessen unter Kontrolle zu halten vermag. Je nach den jeweils herrschenden Markt- und konjunkturellen Bedingungen kann die tatsächliche Zuteilung vorübergehend von den festgelegten Zielen abweichen. Ein Teil der Planvermögen ist derzeit in Aktien der Novartis AG investiert. Per 31. Dezember 2013 waren dies 19,8 Millionen Aktien mit einem Marktwert von USD 1,6 Milliarden (2012: 19,8 Millionen Aktien mit einem Marktwert von USD 1,2 Milliarden).

Die gewichtete durchschnittliche Duration der Verpflichtungen aus leistungsorientierten Pensionsplänen beläuft sich auf 13,8 Jahre (2012: 14,1 Jahre).

Die ordentlichen Beiträge, die der Konzern in die verschiedenen Pensionspläne einbezahlt, richten sich nach den Bestimmungen des jeweiligen Plans. Zusätzliche Beitragszahlungen werden geleistet, sobald dies gemäss Satzung oder Gesetz erforderlich wird. Dieser Fall tritt vor allem dann ein, wenn die satzungsgemässen bzw. gesetzlichen Finanzierungsniveaus unter bestimmte vordefinierte Schwellenwerte fallen. Die einzigen wesentlichen Pensionspläne mit voraussichtlichem zusätzlichem Finanzierungsbedarf sind jene in den USA und Grossbritannien.

Die von Novartis für die Pensionspläne und die Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden erwarteten künftigen Geldflüsse stellten sich per 31. Dezember 2013 wie folgt dar:

	Pensionspläne Mio. USD	Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden Mio. USD
Beiträge des Novartis Konzerns		
2014 (geschätzt)	471	55
Erwartete künftige Leistungen		
2014	1 351	55
2015	1 355	58
2016	1 377	61
2017	1 389	64
2018	1 402	67
2019–2023	7 073	369

BEITRAGSORIENTIERTE VORSORGEPLÄNE

In vielen Konzerngesellschaften kommen die Mitarbeitenden in den Genuss von beitragsorientierten Vorsorgeplänen. 2013 betrug der in der konsolidierten Erfolgsrechnung erfasste Aufwand für beitragsorientierte Vorsorgepläne USD 351 Millionen (2012: USD 345 Millionen).

26. AKTIENBASIERTE MITARBEITERBETEILIGUNGSPÄNE

Der in der konsolidierten Erfolgsrechnung erfasste Aufwand für alle aktienbasierten Mitarbeiterbeteiligungspläne belief sich 2013 auf USD 987 Millionen (2012: USD 1,0 Milliarden), was zu einer Verbindlichkeit in Höhe von USD 255 Millionen (2012: USD 262 Millionen) führte.

Die aktienbasierten Mitarbeiterbeteiligungspläne können in die folgenden Pläne unterteilt werden:

NOVARTIS AKTIENPLAN „SELECT“

Beim Aktienplan „Select“ handelt es sich um einen globalen aktienbasierten Vergütungsplan, unter dem jedes Jahr ausgewählte Mitarbeitende, einschliesslich der Geschäftsleitungsmitglieder bis 2013, mit einer Leistungsprämie belohnt werden können. Diese Leistungsprämie darf 200% der Zielvergütung nicht übersteigen. Die aktienbasierte langfristige Leistungsprämie hängt von der Erreichung vorgegebener geschäftlicher und individueller Leistungsziele zum Gewährungstag ab. Unterschreitet die Leistungsbeurteilung die Mindestvorgaben, entfällt die Leistungsprämie.

Mit dem Aktienplan „Select“ können die Teilnehmenden zwischen einer Beteiligung in Form von gesperrten Aktien (oder in einigen Ländern gesperrten Aktieneinheiten [RSUs]) und – bis 2013 – handelbaren Aktienoptionen oder einer Kombination von beidem mit einer Sperrfrist von drei Jahren bzw. in der Schweiz vor 2012 von zwei Jahren wählen.

In einigen Ländern werden anstelle von Aktien RSUs ausgegeben. Jede RSU entspricht dem Wert einer Novartis Aktie und wird nach Ablauf der Sperrfrist in eine solche umgewandelt. RSUs sind – mit Ausnahme der USA, wo Mitarbeitende für die in den Jahren 2010 und 2011 gewährten Einheiten während der Sperrfrist den Dividendengegenwert erhalten – weder dividenden- noch stimmberechtigt. Zugeteilte gesperrte Aktien sind während der Sperrfrist dividenden- und stimmberechtigt.

Handelbare Aktienoptionen verfallen am zehnten Jahrestag der Gewährung. Jede Mitarbeitenden zugeteilte handelbare Aktienoption berechtigt nach Ablauf der Sperrfrist (und vor dem zehnten Jahrestag der Gewährung) zum Kauf einer Novartis Aktie zu einem im Voraus festgelegten Ausübungspreis, der dem Schlusskurs der zugrunde liegenden Aktie am Gewährungstag entspricht.

Die Bedingungen des Novartis Aktienplans „Select“ ausserhalb Nordamerikas entsprechen im Wesentlichen denjenigen des Novartis Aktienplans „Select“ Nordamerika. Aktienoptionen des Novartis Aktienplans „Select“ Nordamerika sind erst seit dem Jahr 2004 handelbar.

NOVARTIS AKTIENPLAN „SELECT“ AUSSERHALB NORDAMERIKAS

Der im Jahr 2013 in der konsolidierten Erfolgsrechnung für Aktien und Aktienoptionen bezüglich dieses Aktienplans erfasste Aufwand betrug USD 116 Millionen (2012: USD 122 Millionen). 2013 erhielten die Teilnehmenden an diesem Plan insgesamt 2,1 Millionen gesperrte Aktien und RSUs für je CHF 61,70 (2012: 2,4 Millionen gesperrte Aktien und RSUs für je CHF 54,20).

Die folgende Tabelle zeigt die Annahmen, auf denen die Bewertung der in der Berichtsperiode gewährten Aktienoptionen basiert:

	Novartis Aktienplan „Select“ ausserhalb Nordamerikas	
	2013	2012
Bewertungsdatum	17. Januar 2013	19. Januar 2012
Verfallsdatum	17. Januar 2023	19. Januar 2022
Schlusskurs der Aktien am Gewährungstag	CHF 61,70	CHF 54,20
Ausübungspreis	CHF 61,70	CHF 54,20
Implizite Volatilität	13,40%	14,85%
Erwartete Dividendenrendite	4,64%	4,82%
Zinssatz	0,94%	0,94%
Marktwert der Optionen am Gewährungstag	CHF 4,28	CHF 4,30

Die folgende Tabelle zeigt die Entwicklung der Aktienoptionen während der Berichtsperiode. Die nachfolgend aufgeführten gewichteten durchschnittlichen Preise der gewährten, verkauften, verfallenen oder ausgelaufenen Optionen werden zu den historischen Kursen von Schweizer Franken in US-Dollar umgerechnet. Die Jahresendpreise werden anhand der jeweiligen Jahresendkurse umgerechnet.

	2013		2012	
	Optionen (Mio.)	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (USD)	Optionen (Mio.)	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (USD)
Optionen ausstehend am 1. Januar	33,2	54,5	35,5	53,5
Gewährt	5,6	66,0	5,4	57,6
Verkauft	- 12,1	53,6	- 6,3	50,8
Verfallen oder ausgelaufen	- 0,3	60,1	- 1,4	57,5
Ausstehend am 31. Dezember	26,4	57,3	33,2	54,5
Ausübbar am 31. Dezember	16,8	54,4	24,4	53,5

Alle Aktienoptionen wurden zu einem Ausübungspreis gewährt, der dem Marktpreis der Aktie des Konzerns am Gewährungstag entsprach. Im Jahr 2013 betrug der gewichtete durchschnittliche Ausübungspreis im Zeitraum des Verkaufs der Aktienoptionen USD 53,57. Der gewichtete durchschnittliche Aktienkurs zu den Verkaufszeitpunkten betrug USD 74,04.

26. AKTIENBASIERTE MITARBEITERBETEILIGUNGSPLÄNE (FORTSETZUNG)

Die folgende Tabelle fasst Informationen über die am 31. Dezember 2013 ausstehenden Aktienoptionen zusammen:

Bandbreite Ausübungspreise (USD)	Ausstehende Optionen		
	Anzahl ausstehender Optionen (Mio.)	Durchschnittliche vertragliche Restlaufzeit (Jahre)	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (USD)
45–49	3,6	4,1	46,9
50–54	5,0	5,0	54,4
55–59	12,3	5,9	57,8
60–65	5,5	9,1	66,0
Total	26,4	6,2	57,3

NOVARTIS AKTIENPLAN „SELECT“ NORDAMERIKA

Der im Jahr 2013 in der konsolidierten Erfolgsrechnung für Aktien und Aktienoptionen bezüglich dieses Aktienplans erfasste Aufwand betrug USD 329 Millionen (2012: USD 297 Millionen). Insgesamt erhielten die Teilnehmenden an diesem Plan 4,7 Millionen gesperrte Aktien und RSUs für je USD 66,07 (2012: 5,1 Millionen gesperrte Aktien und RSUs für je USD 58,33).

Die folgende Tabelle zeigt die Annahmen, auf denen die Bewertung der in der Berichtsperiode gewährten Aktienoptionen basiert:

	Novartis Aktienplan „Select“ Nordamerika	
	2013	2012
Bewertungsdatum	17. Januar 2013	19. Januar 2012
Verfallsdatum	17. Januar 2023	19. Januar 2022
Schlusskurs des ADR am Gewährungstag	USD 66,07	USD 58,33
Ausübungspreis	USD 66,07	USD 58,33
Implizite Volatilität	11,60%	12,20%
Erwartete Dividendenrendite	4,65%	4,82%
Zinssatz	1,96%	2,09%
Marktwert der Optionen am Gewährungstag	USD 4,37	USD 4,14

Die folgende Tabelle zeigt die Entwicklung der Aktienoptionen in der Berichtsperiode:

	2013		2012	
	ADR-Optionen (Mio.)	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (USD)	ADR-Optionen (Mio.)	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (USD)
Optionen ausstehend am 1. Januar	56,3	55,1	58,5	52,1
Gewährt	18,6	66,1	18,5	58,3
Verkauft oder ausgeübt	– 13,3	52,5	– 17,0	48,3
Verfallen oder ausgelaufen	– 2,8	60,3	– 3,7	56,1
Ausstehend am 31. Dezember	58,8	58,9	56,3	55,1
Ausübbar am 31. Dezember	17,8	53,2	19,0	51,9

Sämtliche Aktienoptionen wurden zu einem Ausübungspreis gewährt, der dem Marktpreis der American Depositary Receipts (ADRs) am Gewährungstag entsprach. Der gewichtete durchschnittliche Ausübungspreis im Zeitraum des Verkaufs oder der Ausübung der Aktienoptionen während des Jahres 2013 betrug USD 52,54. Der gewichtete durchschnittliche Aktienkurs zu den Verkaufs- oder Ausübungszeitpunkten betrug USD 70,27.

Die folgende Tabelle fasst Informationen über die am 31. Dezember 2013 ausstehenden ADR-Optionen zusammen:

Bandbreite Ausübungspreise (USD)	Ausstehende ADR-Optionen		
	Anzahl ausstehender Optionen (Mio.)	Durchschnittliche vertragliche Restlaufzeit (Jahre)	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (USD)
45–49	5,3	4,1	46,6
50–54	6,5	5,3	53,9
55–59	29,6	7,0	57,9
65–69	17,4	9,0	66,1
Total	58,8	7,1	58,9

LANGFRISTIGER LEISTUNGSPLAN

Der langfristige Leistungsplan (Long-Term Performance Plan, LTTP) ist ein Aktienplan für Führungskräfte in Schlüsselpositionen, der langfristigen Wert für die Aktionäre schaffen soll. Der langfristige Leistungsplan steht ausgewählten Führungskräften in Schlüsselpositionen offen, die einen massgeblichen Einfluss auf den langfristigen Erfolg von Novartis haben. Er ist auf 200% der Zielvergütung begrenzt. Die Prämien basieren auf globalen Leistungszielen, die auf einer rollierenden 3-Jahres-Basis ermittelt wurden. Sie richten sich nach dem jährlich errechneten Novartis Economic Value Added (NVA). Die Berechnung des NVA basiert auf dem um Zinsen, Steuern und Kapitalkosten angepassten operativen Ergebnis des Konzerns. Die Erreichung der Ergebnisse eines Planzyklus wird unmittelbar nach Ablauf des dritten Planjahres berechnet, indem die jährlichen NVA-Ergebnisse aller Planjahre eines Zyklus addiert werden. Das Leistungsverhältnis für einen Planzyklus wird durch Division der Ergebniserreichung für den Planzyklus durch die Ergebnisziele dieses Planzyklus ermittelt und in Prozent ausgedrückt. Beim langfristigen Leistungsplan kommt es nur zur Auszahlung, wenn der Ist-NVA die vordefinierten Zielwerte übersteigt.

Zu Beginn jedes Beurteilungszeitraums erhalten die Teilnehmenden RSUs, die nach Ende dieses Zeitraums in Novartis Aktien umgewandelt werden.

Am Ende des dreijährigen Beurteilungszeitraums passt der Vergütungsausschuss die Zahl der RSUs anhand der tatsächlichen Leistung an. Zu dem Zeitpunkt werden die RSUs in nicht gesperrte, sofort verfügbare Novartis Aktien umgewandelt. In den USA können die Leistungsprämien im Rahmen des Deferred Compensation Plan auch in bar ausgerichtet werden.

Der im Jahr 2013 der Erfolgsrechnung für diesen Plan belastete Aufwand betrug USD 37 Millionen (2012: USD 34 Millionen). Im Jahr 2013 erhielten 140 teilnehmende Führungskräfte in Schlüsselpositionen insgesamt 0,4 Millionen RSUs (2012: 0,4 Millionen RSUs).

ANDERE AKTIENZUTEILUNGEN

Ausgewählte Mitarbeitende des Konzerns können ausnahmsweise gesperrte Aktien oder RSUs als Sonderprämien erhalten. Diese Sonderzuteilungen bieten die Möglichkeit, aussergewöhnliche Leistungen oder herausragende Ergebnisse zu honorieren, und sollen wichtige Leistungsträger an das Unternehmen binden. Vor der Gewährung steht ein formeller interner Auswahlprozess, in dessen Verlauf die individuelle Leistung eines jeden Anwärters auf mehreren Führungsebenen eingehend geprüft wird. Besondere Aktienzuteilungen können in Einzelfällen auch gewährt werden, um Fachleute und neue Talente ins Unternehmen zu holen. Diese Gewährungen stehen mit der Marktpraxis und der Philosophie von Novartis im Einklang, erstklassige Talente weltweit zu gewinnen, zu binden und zu motivieren.

Gesperrte Sonderprämien unterliegen im Allgemeinen einer Sperrfrist von fünf Jahren. Im Jahr 2013 wurden weltweit 392 Mitarbeitenden auf verschiedenen Ebenen des Unternehmens gesperrte Aktien zugeteilt. Der im Jahr 2013 in der konsolidierten Erfolgsrechnung erfasste Aufwand für diese besonderen Aktienzuteilungen betrug USD 50 Millionen (2012: USD 24 Millionen). Im Geschäftsjahr 2013 wurden Führungskräften und ausgewählten Mitarbeitenden insgesamt 0,8 Millionen gesperrte Aktien und RSUs (2012: 0,8 Millionen gesperrte Aktien und RSUs) gewährt.

Im Jahr 2013 erhielten Verwaltungsratsmitglieder im Rahmen ihrer Vergütung überdies 0,1 Millionen frei verfügbare Aktien mit einem Marktwert von USD 5 Millionen.

AKTIENSPARPLÄNE (LEVERAGED SAVINGS PLANS)

Mitarbeitende in gewissen Ländern sowie bestimmte Führungskräfte in Schlüsselpositionen weltweit werden ermutigt, ihre jährliche Leistungsprämie in einen Aktiensparplan zu investieren. Dieser ist in der Höhe auf 200% der Zielvergütung begrenzt. Unter dem Aktiensparplan erhalten sie ihre jährlichen Leistungsprämien vollständig oder teilweise in Novartis Aktien anstatt in bar. Als Anerkennung für die Teilnahme an dem Aktiensparplan gewährt Novartis nach Ablauf einer drei- oder fünfjährigen Sperrfrist zusätzliche Aktien.

Derzeit bietet Novartis drei Aktiensparpläne an:

- Weltweit wurde 29 Führungskräften in Schlüsselpositionen die Möglichkeit geboten, als Honorierung für ihre Leistung im Jahr 2012 an einem Aktiensparplan teilzunehmen. Ihre jährliche Leistungsprämie wurde ihnen wahlweise anstatt in bar teilweise oder ganz in Aktien zugeteilt. Die entsprechenden Aktien, die einer Sperrfrist von fünf Jahren unterliegen, wurden 2013 ausgegeben. Am Ende der Sperrfrist wird Novartis für jede in den Plan investierte Aktie eine zusätzliche Aktie gewähren.

- In der Schweiz stand der Employee Share Ownership Plan (ESOP) im Jahr 2012 13 341 Mitarbeitenden offen. Die Mitarbeitenden können ihre jährliche Leistungsprämie auf drei verschiedene Arten beziehen: (i) zu 100% in Aktien, (ii) zu 50% in Aktien und zu 50% in bar oder (iii) zu 100% in bar. Nach Ablauf einer dreijährigen Sperrfrist wird für zwei Aktien, die in diesen Plan investiert sind, eine zusätzliche Aktie gewährt. Insgesamt 5 557 Mitarbeitende entschieden sich, im Rahmen des ESOP für ihre Leistung im Jahr 2012 Aktien zu beziehen. Die Aktien wurden 2013 an die Mitarbeitenden ausgegeben.

- In Grossbritannien können 2 600 Mitarbeitende bis zu 5% ihres Monatsgehalts in Aktien investieren (bis zu einer Obergrenze von GBP 125) und erhalten unter Umständen die Möglichkeit, ihre jährliche Nettoleistungsprämie vollständig oder teilweise in Aktien zu investieren. Für zwei in den Plan investierte Aktien wird nach einer dreijährigen Sperrfrist eine zusätzliche Aktie gewährt. Im Jahr 2013 nahmen 1 404 Mitarbeitende an diesem Plan teil.

Mitarbeitende können in einem Jahr nur an einem der Aktiensparpläne teilnehmen.

Der im Jahr 2013 der konsolidierten Erfolgsrechnung im Zusammenhang mit diesen Plänen belastete Aufwand betrug USD 419 Millionen (2012: USD 459 Millionen). Während des Jahres 2013 wurden den Teilnehmenden an diesen Plänen 5,7 Millionen Aktien (2012: 5,7 Millionen Aktien) gewährt.

ZUSAMMENFASSUNG DER ENTWICKLUNG DER IN DER ERDIENUNGSPHASE BEFINDLICHEN AKTIEN

Die folgende Tabelle spiegelt die Entwicklung der in der Erdienungsphase befindlichen gesperrten Aktien, RSUs und ADRs für alle Pläne wider:

	2013		2012	
	Anzahl Aktien (Mio.)	Beizulegender Zeitwert in Mio. USD	Anzahl Aktien (Mio.)	Beizulegender Zeitwert in Mio. USD
Aktien in Erdienung per 1. Januar	23,7	1 329,7	20,8	1 180,1
Gewährt	14,8	932,2	16,3	935,3
Erdient	- 13,4	- 776,9	- 12,0	- 701,2
Verfallen	- 2,0	- 114,4	- 1,4	- 84,5
Aktien in Erdienung per 31. Dezember	23,1	1 370,6	23,7	1 329,7

26. AKTIENBASIERTE MITARBEITERBETEILIGUNGSPÄNE (FORTSETZUNG)

AKTIENPLÄNE VON ALCON, INC., DIE MIT MITARBEITENDEN VOR DER FUSION VEREINBART WURDEN

Der 2013 in der konsolidierten Erfolgsrechnung erfasste Aufwand für aktienbasierte Vergütungen, die den Mitarbeitenden von Alcon, Inc. vor der Fusion vom 8. April 2011 zugesprochen worden waren, belief sich auf USD 31 Millionen (2012: USD 55 Millionen). 2013 und 2012 wurden keine solchen Prämien gewährt.

Nach Abschluss der Fusion von Alcon, Inc. mit Novartis am 8. April 2011 wurden alle unter den Aktienplänen von Alcon ausstehenden Prämien gemäss Fusionsvereinbarung mit einem Faktor von 3,0727 in auf Novartis Aktien basierende Prämien umgewandelt.

AKTIENOPTIONEN UND IN AKTIEN ZU BEGLEICHENDE WERTSTEIGERUNGSRECHTE

Aktienoptionen berechtigen den Empfänger zum Kauf von Novartis Aktien zum Schlusskurs der Aktie der ehemaligen Alcon, Inc. am Gewährungstag dividiert durch den Umrechnungsfaktor.

In Aktien zu begleichende Wertsteigerungsrechte (Share-Settled Appreciation Rights, SSARs) berechtigen den Teilnehmenden, die Differenz zwischen dem Wert der Aktie der ehemaligen Alcon, Inc. am Gewährungstag, der unter Verwendung des Umrechnungsfaktors in Novartis Aktien umgerechnet wird, und dem Preis der Novartis Aktie am Ausübungstag in Form von Novartis Aktien zu erhalten.

Die folgende Tabelle zeigt die Entwicklung der in Novartis Aktien umgewandelten Optionen und SSARs in den Jahren 2013 und 2012:

	Anzahl Optionen (Mio.)	Gewichteter durchschnitt- licher Aus- übungspreis (USD)	Anzahl SSARs (Mio.)	Gewichteter durchschnitt- licher Aus- übungspreis (USD)
Ausstehend am 1. Januar 2012	4,5	23,5	8,4	34,2
Ausgeübt	- 2,5	20,9	- 4,6	31,9
Ausstehend am 31. Dezember 2012	2,0	26,7	3,8	36,3
Ausübar am 31. Dezember 2012	1,9	26,7	3,8	36,3
Ausstehend am 1. Januar 2013	2,0	26,7	3,8	36,3
Ausgeübt	- 0,8	25,1	- 0,7	36,6
Ausstehend am 31. Dezember 2013	1,2	27,7	3,1	36,3
Ausübar am 31. Dezember 2013	1,2	27,7	3,1	36,3

GESPERRTE AKTIENEINHEITEN

Gesperrte Aktieneinheiten (RSUs) verbriefen für den Empfänger das Recht, eine bestimmte Anzahl Novartis Aktien zum Zeitpunkt der Erdienung zu beziehen. RSUs werden erdient und transferierbar, wenn die in der entsprechenden Vereinbarung festgehaltenen Bedingungen erfüllt sind. Der Vergütungsaufwand wird über den Erdienungszeitraum erfasst, der in der Regel vom Gewährungstag an drei Jahre beträgt. Die Inhaber von RSUs haben kein Stimmrecht und erhalten vor Ablauf der Sperrfrist den Dividendengegenwert.

Per 31. Dezember 2013 waren 1,5 Millionen Novartis RSUs mit einem beizulegenden Zeitwert von USD 124 Millionen ausstehend.

27. GESCHÄFTE MIT NAHE STEHENDEN UNTERNEHMEN UND PERSONEN SOWIE EINER ENG VERBUNDENEN PERSON

GENENTECH/ROCHE

Novartis hat zwei Vereinbarungen mit Genentech, Inc., USA, einer Tochtergesellschaft der Roche Holding AG, die wiederum unter Anwendung der Kapitalzurechnungsmethode indirekt in der Konzernrechnung von Novartis erfasst ist, da Novartis 33,3% der ausstehenden stimmberechtigten Aktien von Roche hält.

LUCENTIS

Novartis hat die exklusiven Entwicklungs- und Vermarktungsrechte für *Lucentis*, ein Medikament gegen Augenerkrankungen, ausserhalb der USA einlizenziert. Als Teil dieser Vereinbarung hat Novartis an Genentech/Roche eine anfängliche Meilensteinzahlung geleistet und beteiligte sich an den Entwicklungskosten, indem zusätzliche Zahlungen bei Erreichen bestimmter Meilensteine in der klinischen Entwicklung sowie bei Zulassung des Produkts geleistet wurden. Novartis zahlt zudem Lizenzgebühren auf den Nettoumsatz der *Lucentis* Produkte ausserhalb der USA. Für *Lucentis* weist Novartis 2013 einen Umsatz in Höhe von USD 2,4 Milliarden (2012: USD 2,4 Milliarden) aus.

XOLAIR

Im Februar 2004 beschlossen Novartis Pharma AG, Genentech, Inc. und Tanox, Inc. eine Zusammenarbeit zur Entwicklung und Vermark-

tung bestimmter Anti-IgE-Antikörper, darunter *Xolair* und TNX-901. Gemäss dieser Vereinbarung entwickelten die drei Parteien *Xolair* gemeinsam. Am 2. August 2007 schloss Genentech, Inc. die Übernahme von Tanox, Inc. ab und erwarb damit alle Rechte und Verpflichtungen des Unternehmens. Novartis und Genentech/Roche vermarkten *Xolair* in den USA gemeinsam, wobei Genentech/Roche alle Umsätze erfasst. Novartis erfasst die Umsätze ausserhalb der USA.

Novartis übernimmt die Vermarktung von *Xolair* und erfasst die Umsätze sowie die damit verbundenen Kosten ausserhalb der USA und die Co-Promotionskosten in den USA. Genentech/Roche und Novartis teilen sich die Gewinne in den USA, Europa und anderen Ländern gemäss einem vereinbarten Schlüssel auf. Novartis erfasste 2013 für *Xolair* einen Gesamtumsatz in Höhe von USD 613 Millionen (2012: USD 504 Millionen). Darin enthalten sind die Verkäufe an Genentech/Roche für den US-amerikanischen Markt.

Aus den Vereinbarungen mit Genentech/Roche betreffend *Lucentis* und *Xolair* resultierte für Novartis 2013 ein Nettoaufwand für Lizenzgebühren sowie eine Kosten- und Gewinnaufteilung in Höhe von USD 570 Millionen (2012: USD 514 Millionen).

Darüber hinaus bestehen zwischen Novartis und Roche verschiedene Lizenz-, Liefer- und Vertriebsvereinbarungen. Novartis Konzerngesellschaften hielten per 31. Dezember 2013 keine Anleihen von Roche (2012: Anleihen im Wert von USD 20 Millionen).

VERGÜTUNG VON MITGLIEDERN DER GESCHÄFTSLEITUNG UND VERWALTUNGSRÄTEN

2013 zählte der Konzern 12 Mitglieder der Geschäftsleitung und ständige Beisitzer („Executive Officers“), einschliesslich derjenigen, die im Laufe des Jahres zurückgetreten sind (2012: 12 Mitglieder, einschliesslich derjenigen, die zurücktraten).

Die gesamte Vergütung der Geschäftsleitung und der 15 (2012: 12) Verwaltungsräte unter Anwendung der Bewertungs- und Bilanzierungsmethoden des Konzerns für die Bilanzierung von aktienbasierten Vergütungen und Pensionsleistungen stellt sich wie folgt dar:

	Geschäftsleitung		Verwaltungsräte		Total	
	2013 Mio. USD	2012 Mio. USD	2013 Mio. USD	2012 Mio. USD	2013 Mio. USD	2012 Mio. USD
Leistungen ausser aktienbasierte Vergütung	16,0	14,2	8,6	8,1	24,6	22,3
Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses	1,9	2,1	1,4	0,2	3,3	2,3
Leistungen aus Anlass der Beendigung des Arbeitsverhältnisses	4,0	2,2			4,0	2,2
Aktienbasierte Vergütung	46,5	54,5	5,7	16,4	52,2	70,9
Total	68,4	73,0	15,7	24,7	84,1	97,7

Die jährliche Leistungsprämie, die – auch wenn sie bar ausbezahlt wird – vollständig in der aktienbasierten Vergütung enthalten ist, wird im Januar des auf die Berichtsperiode folgenden Jahres gewährt.

Die Offenlegung der Vergütung der Mitglieder der Geschäftsleitung und der Verwaltungsräte gemäss den Anforderungen des schweizerischen Obligationenrechts ist in Erläuterung 12 der Jahresrechnung der Novartis AG zu finden.

Im Jahr 2012 übte ein Verwaltungsrat eine Option aus und erwarb Vermögenswerte des Konzerns zum auf externen Bewertungsgutachten basierenden beizulegenden Zeitwert von CHF 11,6 Millionen (rund USD 12,0 Millionen).

27. GESCHÄFTE MIT NAHE STEHENDEN UNTERNEHMEN UND PERSONEN SOWIE EINER ENG VERBUNDENEN PERSON (FORTSETZUNG)

IM JAHR 2013 GETÄTIGTE GESCHÄFTE MIT DR. DANIEL VASELLA, DEM EHEMALIGEN PRÄSIDENTEN DES VERWALTUNGSRATS VON NOVARTIS

Nach Auffassung des Konzerns ist der frühere Verwaltungsratspräsident Dr. Vasella bis zur Generalversammlung am 22. Februar 2013 – dem Datum, an dem seine Mandate als Mitglied und Präsident des Verwaltungsrates ausliefen – für die Zwecke der Offenlegung in der vorliegenden Konzernrechnung als nahe stehende Person zu betrachten. Die Vergütungen, die Dr. Vasella als Verwaltungsratsmitglied und -präsident bis zum Ende seiner Amtszeit im Februar 2013 erhalten hat, sind in der obigen Tabelle zur Vergütung von Mitgliedern der Geschäftsleitung und Verwaltungsräten enthalten. Für die Zeit danach legt Novartis die Geschäfte mit Dr. Vasella als „eng verbundene Person“ freiwillig offen.

2013 einigte sich Novartis mit Dr. Vasella darauf, nach Beendigung seiner Amtszeit als Verwaltungsratspräsident das vereinbarte Wettbewerbsverbot mit Novartis zu streichen und auf die damit verbundenen Vergütungsleistungen zu verzichten. Dementsprechend wurde die in früheren Berichtsperioden gebildete Rückstellung in Höhe von CHF 72 Millionen im Jahr 2013 aufgelöst. Dieser Betrag ist aus der obigen Tabelle zur Vergütung von Mitgliedern der Geschäftsleitung und Verwaltungsräten nicht ersichtlich.

Seit der Generalversammlung des Jahres 2013 erbringt Dr. Vasella gewisse Übergangsdienstleistungen – einschliesslich der Einsitznahme in einzelnen Verwaltungsräten von Tochtergesellschaften des Konzerns – zur Unterstützung des Verwaltungsratspräsidenten ad interim sowie des neuen Verwaltungsratspräsidenten. Dr. Vasella wurde für seine Dienstleistungen während dieser Übergangsphase, die von der Generalversammlung am 22. Februar 2013 bis zum

31. Oktober 2013 dauerte, mit CHF 2,7 Millionen in bar sowie mit 31 724 per 31. Oktober 2013 frei verfügbaren Aktien (Marktwert zum Zeitpunkt der Auslieferung: CHF 2,2 Millionen) entschädigt. Im selben Zeitraum vergütete Novartis Dr. Vasella die Kosten, die ihm im Zusammenhang mit der Inanspruchnahme einer professionellen Rechts- und Finanzberatung (Kosten von CHF 161 983) sowie mit der Kündigung seiner Lebensversicherung (Kosten von CHF 60 166) entstanden sind. Für den genannten Zeitraum wurde ihm ein Gesamtbetrag von CHF 5,1 Millionen ausgezahlt.

Dr. Vasella stand Novartis in der Folge, auf Wunsch und nach Ermessen des CEO, für spezifische Beratungsleistungen wie das Coaching von Nachwuchs-Führungskräften oder das Halten von Referaten an wichtigen Anlässen von Novartis zur Verfügung. Diese Vereinbarung ist am 1. November 2013 in Kraft getreten und läuft bis Ende 2016. Das Honorar von Dr. Vasella beträgt USD 25 000 pro Beratertag, wobei ein Gesamtjahreshonorar von mindestens USD 250 000 für die Kalenderjahre 2014, 2015 und 2016 garantiert wird. Im November und Dezember 2013 erbrachte Dr. Vasella keine Beratungsleistungen an Mitarbeitende und erhielt in diesem Zeitraum somit kein Beratungshonorar.

Infolge der Entscheidung von Novartis, die Entwicklung des Novartis Corporate Learning Center in Risch (ZG), Schweiz, nicht weiterzuverfolgen, verfügt Dr. Vasella nun über die Option, einer Konzerngesellschaft die betreffende Liegenschaft zu einem Preis abzu kaufen, der dem Durchschnitt der von zwei unabhängigen Schätzern festgestellten Liegenschaftswerte entspricht. Novartis erachtet dieses Geschäft aus finanzieller Sicht als nicht wesentlich.

28. VERPFLICHTUNGEN UND EVENTUALVERBINDLICHKEITEN

VERPFLICHTUNGEN AUS LEASINGVERTRÄGEN

Der Konzern hat verschiedene Mietverträge (operatives Leasing) mit fester Laufzeit abgeschlossen, vor allem für Autos und Immobilien. Per 31. Dezember 2013 stellten sich die Verpflichtungen aus diesen Mietverträgen, einschliesslich der vorgesehenen Zahlungstermine, wie folgt dar:

	2013 Mio. USD
2014	336
2015	225
2016	159
2017	109
2018	84
Später	1 969
Total	2 882
Aufwand im laufenden Jahr	384

VERPFLICHTUNGEN AUS FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

Der Konzern hat mit verschiedenen Institutionen langfristige Vereinbarungen für Forschungsprojekte abgeschlossen, die potenzielle Meilensteinzahlungen und sonstige Zahlungen von Novartis beinhalten, die unter Umständen aktiviert werden. Per 31. Dezember 2013 stellten sich die im Rahmen dieser Vereinbarungen übernommenen Zahlungsverpflichtungen des Konzerns und deren geschätzte Terminierung wie folgt dar:

	Unbedingte Verpflichtungen Mio. USD	Potenzielle Meilenstein- zahlungen Mio. USD	Total 2013 Mio. USD
2014	131	326	457
2015	78	333	411
2016	45	164	209
2017	37	199	236
2018	27	324	351
Später	32	535	567
Total	350	1 881	2 231

ANDERE VERPFLICHTUNGEN

Der Novartis Konzern ist verschiedene Verpflichtungen zum Erwerb von Dienstleistungen, Waren, Einrichtungen und Anlagen im Rahmen der ordentlichen Geschäftstätigkeit eingegangen. Diese Verpflichtungen werden in der Regel zu den jeweils aktuellen Marktpreisen eingegangen und spiegeln die ordentliche Geschäftstätigkeit wider.

EVENTUALVERBINDLICHKEITEN

Die Novartis Konzerngesellschaften haben die Gesetze und Bestimmungen in den Ländern zu befolgen, in denen sie tätig sind.

Die potenziellen Verpflichtungen für Umweltsanierungen des Konzerns beruhen auf Risikoeinschätzungen und Untersuchungen auf verschiedenen Arealen, die der Konzern im Hinblick auf Umwelt Risiken als gefährdet erachtet. Die künftigen Aufwendungen des Konzerns für Umweltsanierungen unterliegen einigen Ungewissheiten. Unsicherheiten bestehen unter anderem in Bezug auf die Sanierungsmethode, das Ausmass der Sanierung, den dem Konzern zugeschriebenen Anteil am zu sanierenden Material im Verhältnis zu anderen Parteien sowie die Finanzkraft der anderen potenziell verantwortlichen Parteien.

Einige Konzerngesellschaften sind derzeit im Rahmen ihrer normalen Geschäftstätigkeit in administrative Verfahren, Rechtsstreitigkeiten und Untersuchungen involviert. Gegenstand der Rechtsstreitigkeiten sind unter anderem Produkthaftungen, staatliche Ermittlungen und andere Rechtsfälle. Für wahrscheinliche Aufwendungen wurden nach Auffassung des Managements angemessene Rückstellungen gebildet. Diese Einschätzungen unterliegen jedoch einer gewissen Unsicherheit.

In Erläuterung 20 werden diese Aspekte detaillierter dargestellt.

Das Management rechnet nicht damit, dass der Ausgang dieser Verfahren einen wesentlichen Einfluss auf die finanzielle Position des Konzerns haben wird. Er könnte jedoch wesentliche Auswirkungen auf das operative Ergebnis oder den Geldfluss einer bestimmten Periode haben.

29. FINANZINSTRUMENTE – ZUSÄTZLICHE ANGABEN

ANGABEN ZU DEN BILANZPOSITIONEN	Erläuterungen	2013 Mio. USD ¹	2012 Mio. USD ¹
Flüssige Mittel	16	6 687	5 552
Finanzanlagen – bewertet zum beizulegenden Zeitwert mit Wertanpassungen im übrigen Gesamtergebnis			
<i>Zur Veräußerung verfügbare Wertschriften</i>			
Anleihen	16	323	1 084
Aktien	16	47	68
Fondsanlagen	16	11	23
Total zur Veräußerung verfügbare Wertschriften		381	1 175
<i>Zur Veräußerung verfügbare langfristige Finanzanlagen</i>			
Aktien	13	824	661
Fondsanlagen	13	52	13
Total zur Veräußerung verfügbare langfristige Finanzanlagen		876	674
Total Finanzanlagen – bewertet zum beizulegenden Zeitwert mit Wertanpassungen im übrigen Gesamtergebnis		1 257	1 849
Finanzanlagen – bewertet zu fortgeführten Anschaffungskosten			
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und übriges Umlaufvermögen (ohne Vorauszahlungen) ²	15/17	12 620	12 533
Marchzinsen aus Anleihen und Festgeldern	16	5	12
Festgelder mit einer ursprünglichen Fälligkeit von mehr als 90 Tagen	16	1 931	1 240
Langfristige Darlehen und Forderungen, Vorschüsse, Kautionen ²	13	647	443
Total Finanzanlagen – bewertet zu fortgeführten Anschaffungskosten		15 203	14 228
Finanzanlagen – bewertet zum beizulegenden Zeitwert mit Wertanpassungen in der konsolidierten Erfolgsrechnung			
Derivative Finanzinstrumente	16	121	140
Total Finanzanlagen – bewertet zum beizulegenden Zeitwert mit Wertanpassungen in der konsolidierten Erfolgsrechnung		121	140
Total Finanzanlagen		23 268	21 769
Finanzverbindlichkeiten – bewertet zu fortgeführten Anschaffungskosten			
<i>Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten</i>			
Verzinsliche Guthaben der Mitarbeitenden	21	1 718	1 541
Bank- und übrige Finanzverbindlichkeiten	21	1 323	1 270
Commercial Paper	21	1 042	963
Kurzfristiger Teil der langfristigen Finanzverbindlichkeiten	21	2 590	2 009
Total kurzfristige Finanzverbindlichkeiten		6 673	5 783
<i>Langfristige Finanzverbindlichkeiten</i>			
Festzinsanleihen	19	12 909	14 783
Verbindlichkeiten gegenüber Banken und anderen Finanzinstitutionen	19	919	1 004
Finanzierungsleasing-Verbindlichkeiten	19	4	3
Kurzfristiger Teil der langfristigen Finanzverbindlichkeiten	19	- 2 590	- 2 009
Total langfristige Finanzverbindlichkeiten		11 242	13 781
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen²		6 148	5 593
Total Finanzverbindlichkeiten – bewertet zu fortgeführten Anschaffungskosten		24 063	25 157
Finanzverbindlichkeiten – bewertet zum beizulegenden Zeitwert mit Wertanpassungen in der konsolidierten Erfolgsrechnung			
Bedingte Gegenleistungen	20/22	572	573
Derivative Finanzinstrumente	21	103	162
Total Finanzverbindlichkeiten – bewertet zum beizulegenden Zeitwert mit Wertanpassungen in der konsolidierten Erfolgsrechnung		675	735
Total Finanzverbindlichkeiten		24 738	25 892

¹ Ausser bei den Festzinsanleihen (siehe Erläuterung 19) weicht der Buchwert nicht wesentlich vom beizulegenden Zeitwert ab.

² 2013 abzüglich Finanzanlagen und -verbindlichkeiten der Veräußerungsgruppe

DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE

Die folgenden Tabellen zeigen den Kontraktwert oder zugrunde liegenden Nominalwert und die beizulegenden Zeitwerte der derivativen Finanzinstrumente per 31. Dezember 2013 und 2012, aufgeteilt nach Vertragstyp. Die Kontraktwerte oder zugrunde liegenden Nominalwerte stellen nicht Risikobeträge dar, sondern geben Auskunft über

das ausstehende Transaktionsvolumen zum Stichtag der konsolidierten Bilanz. Die beizulegenden Zeitwerte dieser Instrumente werden auf Basis der Marktwerte oder anhand standardisierter Modelle zur Preisbestimmung ermittelt, die auf beobachtbare Marktdaten per 31. Dezember 2013 und 2012 abstellen.

	Kontraktwert oder zugrunde liegender Nominalwert		Positiver beizulegender Zeitwert		Negativer beizulegender Zeitwert	
	2013 Mio. USD	2012 Mio. USD	2013 Mio. USD	2012 Mio. USD	2013 Mio. USD	2012 Mio. USD
Währungsinstrumente						
Devisenterminkontrakte	10 137	10 517	117	120	- 100	- 160
Währungsoptionen (OTC)	2 427	2 644	4	20	- 3	- 1
Total Währungsinstrumente	12 564	13 161	121	140	- 103	- 161
Zinsinstrumente						
Zinssatzswaps		33				- 1
Total Zinsinstrumente		33				- 1
Total der in den Wertschriften und kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten enthaltenen derivativen Finanzinstrumente	12 564	13 194	121	140	- 103	- 162

Die Kontraktwerte oder zugrunde liegenden Nominalwerte der derivativen Finanzinstrumente per 31. Dezember 2013 und 2012 sind in der folgenden Aufstellung nach Währungen aufgeteilt:

31. Dezember 2013	EUR Mio. USD	USD Mio. USD	JPY Mio. USD	Übrige Mio. USD	Total Mio. USD
Währungsinstrumente					
Devisenterminkontrakte	3 727	3 802	230	2 378	10 137
Währungsoptionen (OTC)	827	1 600			2 427
Total Währungsinstrumente	4 554	5 402	230	2 378	12 564
Total derivative Finanzinstrumente	4 554	5 402	230	2 378	12 564

31. Dezember 2012	EUR Mio. USD	USD Mio. USD	JPY Mio. USD	Übrige Mio. USD	Total Mio. USD
Währungsinstrumente					
Devisenterminkontrakte	3 760	3 169	704	2 884	10 517
Währungsoptionen (OTC)		2 125		519	2 644
Total Währungsinstrumente	3 760	5 294	704	3 403	13 161
Zinsinstrumente					
Zinssatzswaps				33	33
Total Zinsinstrumente				33	33
Total derivative Finanzinstrumente	3 760	5 294	704	3 436	13 194

DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE, WELCHE DIE BESTIMMUNGEN FÜR DIE BILANZIERUNG ALS SICHERUNGSGESCHÄFTE ERFÜLLEN

Ende 2013 und 2012 bestanden keine offenen Sicherungsgeschäfte für erwartete Transaktionen.

29. FINANZINSTRUMENTE – ZUSÄTZLICHE ANGABEN (FORTSETZUNG)

BEIZULEGENDER ZEITWERT NACH HIERARCHIESTUFEN

Gemäss IFRS werden Finanzanlagen und -verbindlichkeiten, die in der Konzernrechnung zum beizulegenden Zeitwert erfasst sind, entsprechend dem Ermessensspielraum bei den zur Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts verwendeten Inputfaktoren kategorisiert. IFRS sieht entsprechend dem Ausmass an Subjektivität, das mit den Inputfaktoren für die Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts dieser Vermögenswerte und Verbindlichkeiten verbunden ist, drei Hierarchiestufen vor:

Vermögenswerte in der Stufe 1 umfassen an aktiven Märkten notierte Aktien und Anleihen.

Vermögenswerte in der Stufe 2 umfassen Devisen- und Zinsderivate sowie bestimmte Anleihen. Devisen- und Zinsderivate werden anhand bestätigter Marktdaten bewertet. Verbindlichkeiten, die generell zu dieser Hierarchiestufe zählen, sind Devisen- und Zinsderivate.

Die Inputfaktoren für Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten der Stufe 3 sind nicht beobachtbar. Vermögenswerte, die generell zu dieser Hierarchiestufe zählen, sind verschiedene Beteiligungen an Hedge Funds und nicht notierte Beteiligungspapiere. Bedingte Gegenleistungen, die zum beizulegenden Zeitwert ausgewiesen werden, sind in dieser Kategorie enthalten.

2013	Stufe 1 Mio. USD	Stufe 2 Mio. USD	Stufe 3 Mio. USD	Zu fortge- führten Anschaffungs- kosten bewertet Mio. USD	Total Mio. USD
Zur Veräusserung verfügbare Wertschriften					
Anleihen	294	29			323
Aktien	21		26		47
Fondsanlagen			11		11
Total zur Veräusserung verfügbare Wertschriften	315	29	37		381
Festgelder mit einer ursprünglichen Fälligkeit von mehr als 90 Tagen				1 931	1 931
Derivative Finanzinstrumente		121			121
Marchzinsen aus Anleihen				5	5
Total Wertschriften, Festgelder und derivative Finanzinstrumente	315	150	37	1 936	2 438
Finanzanlagen und langfristige Darlehen					
Zur Veräusserung verfügbare Finanzanlagen	458		366		824
Fondsanlagen			52		52
Langfristige Darlehen und Forderungen, Vorschüsse, Kautionen ¹				647	647
Total Finanzanlagen und langfristige Darlehen	458		418	647	1 523
Finanzverbindlichkeiten					
Bedingte Gegenleistungen			- 572		- 572
Derivative Finanzinstrumente		- 103			- 103
Total Finanzverbindlichkeiten zum beizulegenden Zeitwert		- 103	- 572		- 675

¹ abzüglich der zur Veräusserung gehaltenen Finanzanlagen der Veräusserungsgruppe von USD 7 Millionen

2012	Stufe 1 Mio. USD	Stufe 2 Mio. USD	Stufe 3 Mio. USD	Zu fortge- führten Anschaffungs- kosten bewertet Mio. USD	Total Mio. USD
Zur Veräußerung verfügbare Wertschriften					
Anleihen	1 056	28			1 084
Aktien	45		23		68
Fondsanlagen			23		23
Total zur Veräußerung verfügbare Wertschriften	1 101	28	46		1 175
Festgelder mit einer ursprünglichen Laufzeit von mehr als 90 Tagen				1 240	1 240
Derivative Finanzinstrumente		140			140
Marchzinsen aus Anleihen				12	12
Total Wertschriften, Festgelder und derivative Finanzinstrumente	1 101	168	46	1 252	2 567
Finanzanlagen und langfristige Darlehen					
Zur Veräußerung verfügbare Finanzanlagen	302		359		661
Fondsanlagen			13		13
Langfristige Darlehen und Forderungen, Vorschüsse, Kautionen				443	443
Total Finanzanlagen und langfristige Darlehen	302		372	443	1 117
Finanzverbindlichkeiten					
Bedingte Gegenleistungen				- 573	- 573
Derivative Finanzinstrumente		- 162			- 162
Total Finanzverbindlichkeiten zum beizulegenden Zeitwert		- 162	- 573		- 735

Die obige Analyse umfasst alle Finanzinstrumente, einschliesslich derjenigen, die zu fortgeführten Anschaffungskosten oder zu Anschaffungskosten bewertet werden.

29. FINANZINSTRUMENTE – ZUSÄTZLICHE ANGABEN (FORTSETZUNG)

Die in der Berichtsperiode erfolgten Veränderungen der Buchwerte im Zusammenhang mit Finanzinstrumenten der Stufe 3, für deren Bewertung in erheblichem Umfang nicht beobachtbare Inputfaktoren verwendet wurden, sind in der folgenden Tabelle aufgeführt:

2013	Aktien Mio. USD	Fondsanlagen Mio. USD	Zur Ver- äußerung verfügbare Finanzanlagen Mio. USD	Bedingte Gegen- leistungen Mio. USD
1. Januar	23	36	359	573
Erfolgswirksam erfasste Gewinne aus der Bewertung zum beizulegenden Zeitwert		3	32	- 39
Erfolgswirksam erfasste Verluste (einschliesslich Wertminderungen und Amortisationen) aus der Bewertung zum beizulegenden Zeitwert			- 52	81
In der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung erfasste Gewinne	3	4	25	
Käufe		7	86	
Zahlungen				- 43
Erlöse aus Verkäufen		- 21	- 80	
Infolge des Verlusts an massgeblichem Einfluss umgegliederte, ehemals nach der Kapitalzurechnungsmethode bilanzierte Beteiligungen		33		
Umgliederungen			- 6	
Währungsumrechnungsdifferenzen		1	2	
31. Dezember	26	63	366	572
Total erfolgswirksam erfasste Gewinne und Wertminderungen, netto, für am 31. Dezember 2013 gehaltene Vermögenswerte und Verbindlichkeiten		3	- 20	42

2012	Aktien Mio. USD	Fondsanlagen Mio. USD	Zur Ver- äußerung verfügbare Finanzanlagen Mio. USD	Bedingte Gegen- leistungen Mio. USD
1. Januar	20	44	331	482
Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen				41
Erfolgswirksam erfasste Gewinne aus der Bewertung zum beizulegenden Zeitwert			101	- 61
Erfolgswirksam erfasste Verluste (einschliesslich Wertminderungen und Amortisationen) aus der Bewertung zum beizulegenden Zeitwert		- 1	- 29	114
In der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung erfasste Gewinne/(Verluste)	2	2	- 13	
Käufe	1		99	
Zahlungen				- 75
Erlöse aus Verkäufen		- 10	- 150	
Infolge des Verlusts an massgeblichem Einfluss umgegliederte, ehemals nach der Kapitalzurechnungsmethode bilanzierte Beteiligungen			9	
Umgliederungen			8	72
Währungsumrechnungsdifferenzen		1	3	
31. Dezember	23	36	359	573
Total erfolgswirksam erfasste Gewinne und Wertminderungen, netto, für am 31. Dezember 2012 gehaltene Vermögenswerte und Verbindlichkeiten		- 1	72	53

Während der Berichtsperiode fanden keine wesentlichen Übertragungen zwischen den Hierarchiestufen statt. Gewinne und Verluste im Zusammenhang mit zur Veräußerung verfügbaren Wertschriften der Stufe 3 werden in der konsolidierten Erfolgsrechnung unter „Übriger Finanzertrag und -aufwand“ erfasst. Gewinne und Verluste im Zusammenhang mit zur Veräußerung verfügbaren Finanzanlagen der Stufe 3 werden in der konsolidierten Erfolgsrechnung unter „Übrige Aufwendungen“ bzw. „Übrige Erträge“ ausgewiesen.

Sollten die Preisparameter für die Inputfaktoren der Stufe 3 um 5% für Aktien und Fondsanlagen bzw. 10% für zur Veräußerung verfügbare Finanzanlagen steigen oder sinken, so würde dies zu einer Veränderung der in der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung erfassten Beträge um USD 4 Millionen bzw. USD 37 Millionen führen (2012: USD 3 Millionen bzw. USD 36 Millionen).

Zur Bestimmung des beizulegenden Zeitwerts von bedingten Gegenleistungen werden verschiedene nicht beobachtbare Inputfaktoren benutzt, deren Änderung zu einem wesentlich höheren oder tieferen beizulegenden Zeitwert führen können. Die Bedeutung und Verwendung dieser Inputs kann bei den einzelnen bedingten Gegenleistungen unterschiedlich sein. Dies aufgrund von Differenzen in den Ereignissen, auf Basis derer Zahlungen erfolgen, oder aufgrund der Merkmale der Vermögenswerte. Als Inputfaktoren werden unter anderem die Erfolgswahrscheinlichkeit, Umsatzprognosen, Annahmen in Bezug auf den zeitlichen Anfall und verschiedene Szenarien für die eine Zahlung auslösenden Ereignisse verwendet. Die Inputfaktoren beeinflussen sich untereinander.

ART UND HÖHE VON RISIKEN AUS FINANZINSTRUMENTEN

MARKTRISIKO

Novartis ist Marktrisiken ausgesetzt, die sich vorwiegend auf die Wechselkurse, Zinssätze und Marktwerte der Investitionen von flüssigen Mitteln beziehen. Der Konzern überwacht diese Risiken aktiv und ist bestrebt, deren Schwankungen, wo angemessen, zu reduzieren. In Übereinstimmung mit der Konzernpolitik werden derivative Finanzinstrumente eingesetzt, um die Volatilität dieser Risiken zu bewirtschaften und um die Erträge der flüssigen Mittel zu verbessern. Novartis geht keine Finanztransaktionen ein, die zum Zeitpunkt des Abschlusses der Transaktion ein nicht quantifizierbares Risiko enthalten. Der Konzern verkauft auch keine Vermögenswerte, die er nicht besitzt oder von denen er nicht weiss, dass er sie in Zukunft besitzen wird. Der Konzern verkauft ausschliesslich bestehende Vermögenswerte und sichert nur bestehende und aufgrund von Erfahrungen in der Vergangenheit zu erwartende künftige Geschäftsvorfälle (im Falle einer vorausschauenden Absicherung) ab. Bei der Bewirtschaftung der flüssigen Mittel werden Kaufoptionen auf Vermögenswerte verkauft, die der Konzern besitzt, oder Verkaufsoptionen auf Positionen verkauft, die er erwerben will und für die er die Mittel zum Erwerb besitzt. Novartis erwartet, dass generell jegliche Wertverminderung dieser Instrumente durch entsprechende Wertzunahmen der abgesicherten Transaktionen kompensiert wird.

WECHSELKURSRIKIO

Die Berichterstattung des Konzerns erfolgt in US-Dollar. Der Konzern ist daher den Kursbewegungen hauptsächlich der europäischen und japanischen sowie anderer asiatischer und lateinamerikanischer Währungen ausgesetzt. Folglich werden verschiedene Verträge abgeschlossen, um wechselkursbedingte Veränderungen auf Vermögenswerten, eingegangenen Verpflichtungen und erwarteten künftigen Transaktionen zu kompensieren. Novartis setzt ebenfalls Termingeschäfte und Devisenoptionen ein, um gewisse in Fremdwährung erwartete Nettoeinkünfte abzusichern.

Nettoinvestitionen in ausländische Konzerngesellschaften sind langfristige Investitionen. Ihr beizulegender Zeitwert ändert sich aufgrund von Wechselkursschwankungen. Nettoinvestitionen in ausländische Konzerngesellschaften sichert Novartis nur in Ausnahmefällen ab.

Der Konzern ist in Bezug auf seine interne Finanzierung und seine gesamten Investitionen in gewissen Konzerngesellschaften, die in Ländern mit Devisenkontrolle tätig sind, einem potenziell negativen Abwertungsrisiko ausgesetzt. Das wichtigste Land in dieser Hinsicht ist Venezuela. Dort verfügt der Konzern über flüssige Mittel in Höhe von rund USD 220 Millionen, die nur langsam zur Überweisung ins Ausland freigegeben werden. Im Zusammenhang mit den Konzerngesellschaften in Venezuela und in Bezug auf seine gesamten konzerninternen Salden und die entsprechenden Nettoinvestitionen in Venezuela, die sich per 31. Dezember 2013 auf ungefähr USD 340 Millionen bzw. USD 35 Millionen beliefen, ist der Konzern daher einem potenziellen Abwertungsverlust beim Finanzergebnis in der Erfolgsrechnung ausgesetzt. Bis zur Abwertung am 8. Februar 2013 verwendete der Konzern den von der venezolanischen Devisenverwaltungsbehörde CADIVI (Comisión de Administración de Divisas) veröffentlichten amtlichen Wechselkurs von 1 USD = 4,3 VEF. Danach wurde für die Konsolidierung der Jahresrechnung der venezolanischen Konzerngesellschaften ein Wechselkurs von 1 USD = 6,3 VEF verwendet.

ROHSTOFFPREISRIKIO

Der Konzern ist bei geplanten Käufen von gewissen Rohstoffen, die als Rohmaterial im Konzerngeschäft eingesetzt werden, nur einem begrenzten Preisrisiko ausgesetzt. Preisänderungen von Rohstoffen können zu einer Änderung der Bruttomarge des betreffenden Geschäftsbereichs führen, sollten aber normalerweise nicht mehr als 10% dieser Marge ausmachen, womit allfällige Auswirkungen unter der Risikotoleranzgrenze des Konzerns liegen. Deshalb tätigt der Konzern keine wesentlichen Rohstoff-Future-, -Termin- und -Optionsgeschäfte, um die Preisschwankungsrisiken auf geplanten Käufen zu bewirtschaften.

29. FINANZINSTRUMENTE – ZUSÄTZLICHE ANGABEN (FORTSETZUNG)

ZINSRISIKO

Der Konzern steuert das Nettozinsänderungsrisiko vor allem durch das Verhältnis von festverzinslichen zu variabel verzinslichen Schulden in seinem Portfolio. Um diesen Mix zu bewirtschaften, kann Novartis Zinssatzswaps eingehen, in deren Rahmen periodisch auftretende Zahlungen, basierend auf Nominalwerten sowie vereinbarten festen und variablen Zinssätzen, getauscht werden.

AKTIENRISIKO

Der Konzern kann Aktien zur Anlage seiner flüssigen Mittel kaufen. Dabei begrenzt Novartis ihren Besitzanteil an einem fremden Unternehmen auf weniger als 5% ihrer flüssigen Mittel. Potenzielle Beteiligungen werden gründlich überprüft. Kaufoptionen werden auf Aktien ausgestellt, die Novartis besitzt, und Verkaufsoptionen auf Aktien verkauft, die Novartis erwerben will und für welche die Mittel zum Erwerb zur Verfügung stehen.

KREDITRISIKO

Das Kreditrisiko beschreibt das Risiko, dass Kunden nicht in der Lage sind, ihre Verpflichtungen wie vereinbart zu erfüllen. Zur Bewirtschaftung dieses Risikos bewertet der Konzern periodisch die finanzielle Verlässlichkeit von Kunden, unter anderem anhand ihrer Finanzlage, der Erfahrungen in der Vergangenheit und anderer Faktoren. Entsprechend werden individuelle Risikolimiten festgesetzt.

Auf den grössten Kunden des Konzerns entfallen etwa 10% und auf den zweit- und drittgrössten 9% bzw. 7% des Nettoumsatzes (2012: 10%, 9% bzw. 8%). In beiden Jahren machte kein anderer Kunde 5% oder mehr des Nettoumsatzes aus.

Die höchsten ausstehenden Beträge für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen entfallen auf genau diese drei Kunden. Am 31. Dezember 2013 entfielen auf sie 9%, 7% bzw. 5% (2012: 8%, 7% bzw. 6%) der konzernweiten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Es bestehen keine weiteren wesentlichen konzentrierten Kreditrisiken.

GEGENPARTEIRISIKO

Die Gegenparteiern Risiken umfassen das Emittentenrisiko von Wertschriften, das Erfüllungsrisiko von derivativen Finanzinstrumenten und Geldmarktkontrakten sowie das Kreditrisiko auf Kontokorrentbeständen und Festgeldern. Das Emittentenrisiko wird reduziert, indem nur Wertschriften gekauft werden, die mindestens ein Rating

von AA- aufweisen. Erfüllungs- und Kreditrisiko werden vermindert, indem als Gegenparteien normalerweise nur Banken und Finanzinstitute gewählt werden, die mindestens ein Rating von AA- aufweisen. Bei kurzfristigen Anlagen mit einer Laufzeit von weniger als sechs Monaten muss die Gegenpartei ein Rating von mindestens A-1/P-1/F-1 aufweisen. Diese Risiken werden streng überwacht und innerhalb vorgegebener Parameter gehalten. Konzernrichtlinien sorgen dafür, dass das Kreditrisiko gegenüber Finanzinstituten begrenzt ist. Die Limiten werden regelmässig auf Basis von Kreditanalysen, die unter anderem Prüfungen der Jahresabschlüsse und der Kennzahlen für die Eigenmittel umfassen, bewertet und festgelegt. Darüber hinaus werden Reverse-Repo-Geschäfte abgeschlossen.

Die flüssigen Mittel des Konzerns werden bei grossen regulierten Finanzinstituten gehalten. Die drei grössten dieser Institute halten rund 21,8%, 18,4% bzw. 8,9% der flüssigen Mittel von Novartis (2012: 19,8%, 15,5% und 10,9%).

Der Konzern erwartet keine Verluste aufgrund der Tatsache, dass die Gegenparteien ihre vertraglichen Verpflichtungen nicht erfüllen können, und hat keine nennenswerten Klumpenrisiken in Bezug auf Branchen oder Länder.

LIQUIDITÄTSRISIKO

Das Liquiditätsrisiko beschreibt das Risiko, dass der Konzern nicht in der Lage ist, seine Verpflichtungen bei Fälligkeit oder zu einem vernünftigen Preis zu erfüllen. Die Treasury-Abteilung des Konzerns ist verantwortlich für die Steuerung der Liquidität, Finanzierung und Tilgung. Zudem werden die Liquiditäts- und Finanzierungsrisiken sowie die damit verbundenen Abläufe und Richtlinien durch das Management kontrolliert. Novartis bewirtschaftet ihr Liquiditätsrisiko auf konsolidierter Basis aufgrund von geschäftspolitischen, steuerlichen, finanziellen oder aufsichtsrechtlichen Überlegungen, falls notwendig durch Nutzung unterschiedlicher Finanzierungsquellen, um Flexibilität zu bewahren. Das Management überwacht die Nettoverschuldungs- bzw. Nettoliquiditätsposition des Konzerns mittels fortlaufender Prognosen, die auf erwarteten Geldflüssen basieren.

Die folgende Tabelle stellt dar, wie das Management die Nettoverschuldung bzw. -liquidität anhand der Einzelheiten zu den Restlaufzeiten der kurzfristigen finanziellen Vermögenswerte und Finanzverbindlichkeiten (ohne Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie bedingte Gegenleistungen) per 31. Dezember 2013 und 2012 überwacht:

31. Dezember 2013	Sofort oder innerhalb eines Monats fällig Mio. USD	Nach mehr als einem Monat, aber innerhalb von drei Monaten fällig Mio. USD	Nach mehr als drei Monaten, aber innerhalb eines Jahres fällig Mio. USD	Nach mehr als einem Jahr, aber innerhalb von fünf Jahren fällig Mio. USD	Nach fünf Jahren fällig Mio. USD	Total Mio. USD
Umlaufvermögen						
Wertschriften und Festgelder	12	1 933	101	179	87	2 312
Rohstoffe	97					97
Derivative Finanzinstrumente und Marchzinsen	26	97	3			126
Flüssige Mittel	6 187	500				6 687
Total kurzfristige Finanzanlagen	6 322	2 530	104	179	87	9 222
Langfristige Verbindlichkeiten						
Finanzverbindlichkeiten				- 5 201	- 6 041	- 11 242
<i>Finanzverbindlichkeiten – nicht diskontiert</i>				- 5 212	- 6 087	- 11 299
Total langfristige Finanzverbindlichkeiten				- 5 201	- 6 041	- 11 242
Kurzfristige Verbindlichkeiten						
Finanzverbindlichkeiten	- 2 896	- 2 270	- 1 507			- 6 673
<i>Finanzverbindlichkeiten – nicht diskontiert</i>	- 2 896	- 2 270	- 1 507			- 6 673
Derivative Finanzinstrumente	- 44	- 37	- 22			- 103
Total kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	- 2 940	- 2 307	- 1 529			- 6 776
Nettoschulden	3 382	223	- 1 425	- 5 022	- 5 954	- 8 796

31. Dezember 2012	Sofort oder innerhalb eines Monats fällig Mio. USD	Nach mehr als einem Monat, aber innerhalb von drei Monaten fällig Mio. USD	Nach mehr als drei Monaten, aber innerhalb eines Jahres fällig Mio. USD	Nach mehr als einem Jahr, aber innerhalb von fünf Jahren fällig Mio. USD	Nach fünf Jahren fällig Mio. USD	Total Mio. USD
Umlaufvermögen						
Wertschriften und Festgelder		1 240	26	543	606	2 415
Derivative Finanzinstrumente und Marchzinsen	36	106	10			152
Flüssige Mittel	3 852	1 700				5 552
Total kurzfristige Finanzanlagen	3 888	3 046	36	543	606	8 119
Langfristige Verbindlichkeiten						
Finanzverbindlichkeiten				- 7 829	- 5 952	- 13 781
<i>Finanzverbindlichkeiten – nicht diskontiert</i>				- 7 848	- 6 002	- 13 850
Total langfristige Finanzverbindlichkeiten				- 7 829	- 5 952	- 13 781
Kurzfristige Verbindlichkeiten						
Finanzverbindlichkeiten	- 2 607	- 764	- 2 412			- 5 783
<i>Finanzverbindlichkeiten – nicht diskontiert</i>	- 2 607	- 764	- 2 413			- 5 784
Derivative Finanzinstrumente	- 60	- 54	- 48			- 162
Total kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	- 2 667	- 818	- 2 460			- 5 945
Nettoschulden	1 221	2 228	- 2 424	- 7 286	- 5 346	- 11 607

Die oben aufgeführten konsolidierten Bilanzwerte der Finanzverbindlichkeiten unterscheiden sich nicht wesentlich von den Kontraktwerten am Fälligkeitstag. Der positive und negative beizulegende Zeitwert der derivativen Finanzinstrumente entspricht dem bei Fälligkeit des Instruments auszugleichenden Nettobetrag.

29. FINANZINSTRUMENTE – ZUSÄTZLICHE ANGABEN (FORTSETZUNG)

Die vertraglichen, nicht diskontierten potenziellen Geldflüsse des Konzerns aus auf Bruttobasis zu begleichenden derivativen Finanzinstrumenten stellen sich wie folgt dar:

31. Dezember 2013	Sofort oder innerhalb eines Monats fällig Mio. USD	Nach mehr als einem Monat, aber innerhalb von drei Monaten fällig Mio. USD	Nach mehr als drei Monaten, aber innerhalb eines Jahres fällig Mio. USD	Total Mio. USD
Derivative Finanzinstrumente und Marchzinsen aus derivativen Finanzinstrumenten				
Potenzielle Geldabflüsse in verschiedenen Währungen – für Verbindlichkeiten aus derivativen Finanzinstrumenten	- 3 648	- 6 007	- 2 476	- 12 131
Potenzielle Geldzuflüsse in verschiedenen Währungen – aus Vermögenswerten für derivative Finanzinstrumente	3 627	5 989	2 417	12 033

31. Dezember 2012	Sofort oder innerhalb eines Monats fällig Mio. USD	Nach mehr als einem Monat, aber innerhalb von drei Monaten fällig Mio. USD	Nach mehr als drei Monaten, aber innerhalb eines Jahres fällig Mio. USD	Total Mio. USD
Derivative Finanzinstrumente und Marchzinsen aus derivativen Finanzinstrumenten				
Potenzielle Geldabflüsse in verschiedenen Währungen – für Verbindlichkeiten aus derivativen Finanzinstrumenten	- 3 483	- 3 691	- 2 330	- 9 504
Potenzielle Geldzuflüsse in verschiedenen Währungen – aus Vermögenswerten für derivative Finanzinstrumente	3 458	3 714	2 285	9 457

Andere vertragliche Verpflichtungen, die nicht Teil der vom Management kontrollierten Nettoschulden/-liquidität sind, bestehen aus folgenden Positionen:

31. Dezember 2013	Nach mehr als einem Monat, aber innerhalb von drei Monaten fällig Mio. USD	Nach mehr als drei Monaten, aber innerhalb eines Jahres fällig Mio. USD	Nach mehr als einem Jahr, aber innerhalb von fünf Jahren fällig Mio. USD	Nach fünf Jahren fällig Mio. USD	Total Mio. USD
Vertraglich vereinbarte Zinsen auf langfristige Verbindlichkeiten	- 236	- 236	- 1 146	- 830	- 2 448
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen ¹	- 6 148				- 6 148

¹ Abzüglich der zur Veräußerung gehaltenen Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen der Veräußerungsgruppe von USD 38 Millionen

31. Dezember 2012	Nach mehr als einem Monat, aber innerhalb von drei Monaten fällig Mio. USD	Nach mehr als drei Monaten, aber innerhalb eines Jahres fällig Mio. USD	Nach mehr als einem Jahr, aber innerhalb von fünf Jahren fällig Mio. USD	Nach fünf Jahren fällig Mio. USD	Total Mio. USD
Vertraglich vereinbarte Zinsen auf langfristige Verbindlichkeiten	- 236	- 275	- 1 368	- 1 082	- 2 961
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	- 5 593				- 5 593

KAPITALRISIKOMANAGEMENT

Novartis möchte ihr gutes Kreditrating aufrechterhalten. Daher konzentriert sich das Unternehmen im Rahmen des Kapitalmanagements auf die Wahrung einer soliden Bilanz. Moody's bewertet die lang- bzw. kurzfristigen Verbindlichkeiten des Unternehmens mit Aa3 bzw. P-1, Standard & Poor's beurteilt die langfristigen Verbindlich-

keiten von Novartis mit AA- und die kurzfristigen Verbindlichkeiten mit A-1+, während Fitch die lang- bzw. kurzfristigen Verbindlichkeiten mit AA bzw. F1+ beurteilt.

Per 31. Dezember 2013 verringerte sich der Verschuldungsgrad leicht auf 0,24:1. Anfang Jahr betrug er noch 0,28:1.

VALUE AT RISK

Der Konzern setzt eine Value-at-Risk (VAR)-Berechnung ein, um den potenziellen Zehn-Tages-Verlust des beizulegenden Zeitwerts seiner Finanzinstrumente abzuschätzen.

Es wird ein Zeitraum von zehn Tagen benutzt, da anzunehmen ist, dass angesichts ihres Umfangs nicht alle Positionen innerhalb eines Tages rückgängig gemacht werden können. Mit Ausnahme der bedingten Gegenleistungen, der Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing sowie der langfristigen Darlehen und Forderungen, Vorschüsse und Kauttionen umfasst die VAR-Berechnung alle in dieser Erläuterung aufgeführten Finanzanlagen und Finanzverbindlichkeiten des Konzerns. Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen werden nur berücksichtigt, wenn sie ein Wechselkursrisiko beinhalten. Die Berechnung schliesst ausserdem Rohstoffe mit ein.

Die VAR-Berechnung geht von normalen Marktbedingungen aus und nutzt ein Konfidenzintervall von 95%. Der Konzern bedient sich eines Delta-Normal-Modells, um die beobachteten Wechselbeziehungen zwischen den Schwankungen der Zinssätze, Aktienmärkte und verschiedenen Währungen zu bestimmen. Zur Berechnung der VAR-Beträge werden diese Wechselbeziehungen bestimmt, indem Zinssatz-, Aktienmarkt- und Fremdwährungsveränderungen über einen Zeitraum von 60 Tagen berücksichtigt werden.

Die nachstehende Tabelle zeigt den geschätzten potenziellen Zehn-Tages-Vorsteuerverlust auf Wechselkursinstrumenten, den geschätzten potenziellen Zehn-Tages-Verlust auf Aktien und den geschätzten potenziellen Zehn-Tages-Verlust des beizulegenden Zeitwerts der zinssatzbezogenen Instrumente (in erster Linie Finanzverbindlichkeiten und Investitionen von flüssigen Mitteln unter normalen Marktbedingungen), und zwar entsprechend der Berechnung des VAR-Modells:

	2013 Mio. USD	2012 Mio. USD
Alle Finanzinstrumente	195	183
<i>Analysiert nach Instrumenten:</i>		
Wechselkursbezogene Instrumente	131	61
Aktienmarktbezogene Instrumente	27	40
Zinssatzbezogene Instrumente	93	86

Der durchschnittliche VAR sowie die Höchst- und Tiefstwerte lauten wie folgt:

2013	Durchschnitt Mio. USD	Höchstwert Mio. USD	Tiefstwert Mio. USD
Alle Finanzinstrumente	188	238	150
<i>Analysiert nach Instrumenten:</i>			
Wechselkursbezogene Instrumente	156	244	115
Aktienmarktbezogene Instrumente	39	56	24
Zinssatzbezogene Instrumente	115	195	68

2012	Durchschnitt Mio. USD	Höchstwert Mio. USD	Tiefstwert Mio. USD
Alle Finanzinstrumente	262	351	183
<i>Analysiert nach Instrumenten:</i>			
Wechselkursbezogene Instrumente	141	255	61
Aktienmarktbezogene Instrumente	41	59	30
Zinssatzbezogene Instrumente	93	129	57

Die VAR-Berechnung ist ein Instrument zur Risikobewertung, um den maximal möglichen Zehn-Tages-Verlust durch ungünstige Schwankungen der Zinssätze sowie der Wechsel- und Aktienkurse unter normalen Marktbedingungen statistisch abzuschätzen. Die Berechnung erhebt nicht den Anspruch, Verluste auf beizulegenden Zeitwerten anzugeben, die Novartis tatsächlich erleiden wird. Sie berücksichtigt auch nicht den Effekt von günstigen Marktveränderungen. Novartis kann die tatsächlichen künftigen Marktbewegungen nicht vorhersagen und behauptet auch nicht, dass diese VAR-Berechnungen für künftige Marktveränderungen oder für deren tatsächliche Auswirkungen auf die künftigen Ergebnisse oder die finanzielle Position von Novartis repräsentativ sind.

Zusätzlich zu diesen VAR-Analysen setzt Novartis sogenannte Stresstest-Techniken ein. Derartige Belastungstests zielen darauf ab, ein Worst-Case-Szenario für die von der Treasury-Abteilung des Konzerns überwachten Wertschriften zu simulieren. Für diese Berechnungen setzt Novartis in jeder Kategorie den Sechs-Monats-Zeitraum mit der ungünstigsten Entwicklung im Verlauf der letzten 20 Jahre ein. Für die Jahre 2013 und 2012 stellt sich der grösste anzunehmende Verlust folgendermassen dar:

	2013 Mio. USD	2012 Mio. USD
Alle Finanzinstrumente	24	284
<i>Analysiert nach Instrumenten:</i>		
Wechselkursbezogene Instrumente	7	212
Aktienmarktbezogene Instrumente	12	26
Zinssatzbezogene Instrumente	5	46

Dieses Worst-Case-Szenario wird von Novartis in ihrer Risikoanalyse insofern als tragbar erachtet, als es zwar den Gewinn reduziert, jedoch nicht die Zahlungsfähigkeit oder das Bonitätsrating des Konzerns von „Investment Grade“ gefährdet.

30. INFORMATIONEN ZU BILANZANPASSUNGEN FÜR DIE JAHRE 2012 UND 2011

AUSWIRKUNGEN DER 2013 ERFOLGTEN EINFÜHRUNG DES ÜBERARBEITETEN RECHNUNGSLEGUNGSSTANDARDS BEZÜGLICH LEISTUNGEN AN ARBEITNEHMER

Der Konzern hat den überarbeiteten IFRS-Rechnungslegungsstandard IAS 19 *Leistungen an Arbeitnehmer* am 1. Januar 2013 eingeführt. Dies wirkt sich vor allem dadurch aus, dass für die Berechnung des Ertrags aus dem Planvermögen und der Zinsen auf den Verpflichtungen aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen nun derselbe Zinssatz herangezogen wird, welcher der aktuellen Markttrendite qualitativ hochwertiger Unternehmensanleihen entspricht. Früher wurde der Ertrag aus dem Planvermögen auf Grundlage des langfristig erwarteten, höheren Vermögensertrags berechnet. Somit steigen durch die Einführung des neuen Rechnungslegungsstandards die jährlichen Kosten der Vorsorgeeinrichtungen, die in den „Übrigen Aufwendungen“ von Corporate erfasst werden. In diesem Zusammenhang mussten auch die Amortisationen auf den bisher nicht erfassten nachzuverrechnenden Dienstzeiterträgen angepasst werden. Gemäss den Bestimmungen des neuen Rechnungslegungsgrundsatzes wurde die Konzernrechnung des Jahres 2012 rückwirkend angepasst, um diesen Veränderungen Rechnung zu tragen. Im

Gesamtjahr 2012 schlagen sich diese Anpassungen in einem Zusatzaufwand vor Steuern von USD 318 Millionen (USD 235 Millionen nach Steuern) und einer Anpassung der im konsolidierten Gesamtergebnis erfassten versicherungsmathematischen Verluste nieder.

Ausserdem schreibt der überarbeitete IAS 19 die sofortige Erfassung des nachzuverrechnenden Dienstzeitaufwands in der konsolidierten Erfolgsrechnung vor. In der Vergangenheit wurde dieser erst zum Zeitpunkt der Erdienung erfasst. Aufgrund der zwingenden rückwirkenden Einführung des überarbeiteten Rechnungslegungsstandards IAS 19 hat Novartis ihre konsolidierte Bilanz per 1. Januar und 31. Dezember 2012 angepasst und die nachzuverrechnenden Dienstzeiterträge in Höhe von netto USD 77 Millionen bzw. USD 69 Millionen mittels einer Gegenbuchung in den übrigen langfristigen Verbindlichkeiten und einer Erhöhung des konsolidierten Eigenkapitals erfasst. Der damit verbundene Steuereffekt belief sich auf USD 28 Millionen bzw. USD 25 Millionen.

Als Teil der Einführung des überarbeiteten Standards hat Novartis zudem per 1. Januar 2012 einen Betrag von USD 200 Millionen von den konsolidierten Gewinnrücklagen in die versicherungsmathematischen Verluste umgegliedert.

AUSZUG AUS DER ANGEPASTEN KONSOLIDIERTEN ERFOLGSRECHNUNG FÜR DAS JAHR 2012

	Publiziert 2012 Mio. USD	Anpassung Mio. USD	Angepasst 2012 Mio. USD
Übrige Erträge	1 187	- 138	1 049
Übrige Aufwendungen	- 1 859	- 180	- 2 039
Operatives Ergebnis	11 511	- 318	11 193
Gewinn vor Steuern	11 243	- 318	10 925
Steuern	- 1 625	83	- 1 542
Reingewinn	9 618	- 235	9 383
Zuzurechnen:			
<i>Aktionären der Novartis AG</i>	9 505	- 235	9 270
<i>Nicht beherrschenden Anteilen</i>	113		113
Unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD)	3,93	- 0,10	3,83
Verwässerter Gewinn pro Aktie (USD)	3,89	- 0,10	3,79

AUSZUG AUS DER ANGEPASSTEN KONZERNBILANZ PER 31. DEZEMBER 2012 UND 2011

	Publiziert 2012 Mio. USD	Anpassung Mio. USD	Angepasst 2012 Mio. USD	Publiziert 2011 Mio. USD	Anpassung Mio. USD	Angepasst 2011 Mio. USD
Vermögenswerte						
Anlagevermögen						
Latente Steueransprüche	7 390	- 25	7 365	5 857	- 28	5 829
Total Anlagevermögen	96 212	- 25	96 187	93 412	- 28	93 384
Total Vermögenswerte	124 216	- 25	124 191	117 496	- 28	117 468
Eigenkapital und Verbindlichkeiten						
Eigenkapital						
Reserven	68 184	44	68 228	64 949	49	64 998
Ausgegebenes Aktienkapital und den Aktionären der Novartis AG zuzurechnende Reserven	69 093	44	69 137	65 844	49	65 893
Total Eigenkapital	69 219	44	69 263	65 940	49	65 989
Verbindlichkeiten						
Langfristige Verbindlichkeiten						
Rückstellungen und übrige langfristige Verbindlichkeiten	9 879	- 69	9 810	7 792	- 77	7 715
Total langfristige Verbindlichkeiten	30 946	- 69	30 877	28 408	- 77	28 331
Total Verbindlichkeiten	54 997	- 69	54 928	51 556	- 77	51 479
Total Eigenkapital und Verbindlichkeiten	124 216	- 25	124 191	117 496	- 28	117 468

31. EREIGNISSE NACH DEM KONZERNBILANZSTICHTAG (31. DEZEMBER 2013)

DIVIDENDENANTRAG UND GENEHMIGUNG DER KONZERNRECHNUNG 2013

Am 28. Januar 2014 schlug der Verwaltungsrat der Novartis AG die Annahme der Konzernrechnung 2013 des Novartis Konzerns zur Genehmigung durch die Generalversammlung am 25. Februar 2014 vor. Ebenfalls am 28. Januar 2014 schlug der Verwaltungsrat zudem eine Dividende in Höhe von CHF 2,45 pro Aktie vor, die der am 25. Februar 2014 stattfindenden Generalversammlung zur Genehmigung vorgelegt werden soll. Wenn der Antrag angenommen wird, beläuft sich der Dividendengesamtbetrag auf rund USD 6,8 Milliarden (2012: USD 6,1 Milliarden).

VERKAUF DER BLUTTRANSFUSIONS-DIAGNOSTIK-SPARTE VON VACCINES AND DIAGNOSTICS

Am 9. Januar 2014 schloss Novartis den Verkauf ihrer Bluttransfusionsdiagnostik-Sparte an das spanische Unternehmen Grifols S.A. für USD 1,7 Milliarden in bar ab. Vorbehaltlich der abschliessenden Bilanzierung der Transaktion dürfte der geschätzte Vorsteuergewinn aus dieser Transaktion ungefähr USD 0,9 Milliarden betragen.

ANKÜNDIGUNG VON RESTRUKTURIERUNGSMASSNAHMEN

Im Januar 2014 gab die Division Pharmaceuticals bekannt, dass sie die Grösse und Struktur der Geschäftseinheit Allgemeinmedizin in den USA anpassen, dass es innerhalb der Schweiz zu Positionverschiebungen kommen und dass der Produktionsstandort von Pharmaceuticals in Suffern, New York, USA, geschlossen werde.

Novartis geht davon aus, dass diese drei Initiativen in den USA und der Schweiz zu einem ausserordentlichen Aufwand von insgesamt rund USD 150 Millionen beitragen werden, der dann im ersten Quartal 2014 erfasst wird.

32. WICHTIGSTE KONZERN- UND ASSOZIIERTE GESELLSCHAFTEN

Per 31. Dezember 2013	Aktien-/ einbezahletes Kapital ¹	Beteiligung in %	Aktivitäten	Per 31. Dezember 2013	Aktien-/ einbezahletes Kapital ¹	Beteiligung in %	Aktivitäten
Ägypten				Deutschland (Fortsetzung)			
Novartis Pharma S.A.E., Kairo	EGP 33,8 Mio.	99	◆▼	1 A Pharma GmbH, Oberhaching	EUR 26 000	100	◆
Sandoz Egypt Pharma S.A.E., New Cairo	EGP 250 000	100	◆	Salutas Pharma GmbH, Barleben	EUR 42,1 Mio.	100	◆▼
Argentinien				Hexal AG, Holzkirchen	EUR 93,7 Mio.	100	◆◆▼▲
Novartis Argentina S.A., Buenos Aires	ARS 231,3 Mio.	100	◆▲	Novartis Vaccines and Diagnostics GmbH, Marburg	EUR 5,0 Mio.	100	◆▼▲
Alcon Laboratorios Argentina S.A., Buenos Aires	ARS 80,0 Mio.	100	◆	Novartis Vaccines Vertriebs GmbH, Holzkirchen	EUR 26 000	100	◆
Sandoz S.A., Buenos Aires	ARS 182,7 Mio.	100	◆	Novartis Consumer Health GmbH, München	EUR 14,6 Mio.	100	◆▼▲
Australien				Novartis Tiergesundheits GmbH, München	EUR 256 000	100	◆
Novartis Australia Pty Ltd., North Ryde, NSW	AUD 11,0 Mio.	100	■	LTS Lohmann Therapie-Systeme AG, Andernach	EUR 31,2 Mio.	43	■
Novartis Pharmaceuticals Australia Pty Ltd., North Ryde, NSW	AUD 3,8 Mio.	100	◆▲	Ecuador			
Alcon Laboratories (Australia) Pty Ltd., Frenchs Forest, NSW	AUD 2,6 Mio.	100	◆	Novartis Ecuador S.A., Quito	USD 4,0 Mio.	100	◆
Sandoz Pty Ltd., North Ryde, NSW	AUD 11,6 Mio.	100	◆	Finnland			
Novartis Consumer Health Australasia Pty Ltd., Melbourne, Victoria	AUD 7,6 Mio.	100	◆▼	Novartis Finland Oy, Espoo	EUR 459 000	100	◆
Novartis Animal Health Australasia Pty Ltd., North Ryde, NSW	AUD 3,0 Mio.	100	◆▲	Alcon Finland Oy, Vantaa	EUR 84 094	100	◆
Bangladesch				Frankreich			
Novartis (Bangladesh) Limited, Dhaka	BDT 162,5 Mio.	60	◆▼	Novartis Groupe France S.A., Rueil-Malmaison	EUR 103,0 Mio.	100	■
Belgien				Novartis Pharma S.A.S., Rueil-Malmaison	EUR 43,4 Mio.	100	◆▼▲
N.V. Novartis Pharma S.A., Vilvoorde	EUR 7,1 Mio.	100	◆	Laboratoires Alcon S.A., Rueil-Malmaison	EUR 12,9 Mio.	100	◆▼
S.A. Alcon-Couvreur N.V., Puurs	EUR 360,6 Mio.	100	◆▼	Sandoz S.A.S., Levallois-Perret	EUR 5,4 Mio.	100	◆
N.V. Alcon S.A., Vilvoorde	EUR 141 856	100	◆	Novartis Vaccines and Diagnostics S.A.S., Suresnes	EUR 1,5 Mio.	100	◆
N.V. Sandoz S.A., Vilvoorde	EUR 19,2 Mio.	100	◆	Novartis Santé Familiale S.A.S., Rueil-Malmaison	EUR 21,9 Mio.	100	◆▼
N.V. Novartis Consumer Health S.A., Vilvoorde	EUR 4,3 Mio.	100	◆	Novartis Santé Animale S.A.S., Rueil-Malmaison	EUR 900 000	100	◆▼
Bermuda				Gibraltar			
Triangle International Reinsurance Ltd., Hamilton	CHF 1,0 Mio.	100	■	Novista Insurance Limited, Gibraltar	CHF 130,0 Mio.	100	■
Novartis Securities Investment Ltd., Hamilton	CHF 30 000	100	■	Griechenland			
Novartis International Pharmaceutical Ltd., Hamilton	CHF 20 000	100	◆▼▲	Novartis (Hellas) S.A.C.I., Metamorphosis/Athen	EUR 23,4 Mio.	100	◆
Trinity River Insurance Co. Ltd., Hamilton	USD 370 000	100	■	Alcon Laboratories Hellas Commercial & Industrial S.A., Maroussi/Athen	EUR 5,7 Mio.	100	◆
Brasilien				Grossbritannien			
Novartis Biocências S.A., São Paulo	BRL 265,0 Mio.	100	◆▼	Novartis UK Limited, Frimley/Camberley	GBP 25,5 Mio.	100	■
Sandoz do Brasil Indústria Farmacêutica Ltda., Cambé, PR	BRL 190,0 Mio.	100	◆▼▲	Novartis Pharmaceuticals UK Limited, Frimley/Camberley	GBP 5,4 Mio.	100	◆▼▲
Novartis Saúde Animal Ltda., São Paulo	BRL 50,7 Mio.	100	◆▼	Novartis Grimsby Limited, Frimley/Camberley	GBP 230 Mio.	100	▼
Chile				Alcon Eye Care (UK) Limited, Frimley/Camberley	GBP 550 000	100	◆
Novartis Chile S.A., Santiago de Chile	CLP 2,0 Mrd.	100	◆	Sandoz Limited, Frimley/Camberley	GBP 2,0 Mio.	100	◆
Alcon Laboratorios Chile Limitada, Santiago de Chile	CLP 2,0 Mrd.	100	◆	Novartis Vaccines and Diagnostics Limited, Frimley/Camberley	GBP 100	100	◆▼
China				Novartis Consumer Health UK Limited, Horsham	GBP 25 000	100	◆▼
Beijing Novartis Pharma Co., Ltd., Peking	USD 30,0 Mio.	100	◆▼	Novartis Animal Health UK Limited, Frimley/Camberley	GBP 100 000	100	◆▲
Novartis Pharmaceuticals (HK) Limited, Hongkong	HKD 200	100	◆	Indien			
China Novartis Institutes for BioMedical Research Co., Ltd., Schanghai	USD 133,0 Mio.	100	▲	Novartis India Limited, Mumbai	INR 159,8 Mio.	75	◆
Suzhou Novartis Pharma Technology Co., Ltd., Changshu	USD 97,4 Mio.	100	▼	Novartis Healthcare Private Limited, Mumbai	INR 60,0 Mio.	100	◆
Shanghai Novartis Trading Ltd., Schanghai	USD 2,5 Mio.	100	◆	Alcon Laboratories (India) Private Limited, Bangalore	INR 1,1 Mrd.	100	◆
Alcon Hongkong Limited, Hongkong	HKD 77 000	100	◆	Sandoz Private Limited, Mumbai	INR 32,0 Mio.	100	◆▼
Alcon (China) Ophthalmic Product Co., Ltd., Peking	USD 2,2 Mio.	100	◆	Indonesien			
Sandoz (China) Pharmaceutical Co., Ltd., Zhongshan	USD 22,0 Mio.	100	◆▼	PT Novartis Indonesia, Jakarta	IDR 7,7 Mrd.	100	◆▼
Novartis Vaccines and Diagnostics (HK) Ltd., Hongkong	HKD 80,0 Mio.	100	◆▼	PT CIBA Vision Batam, Batam	IDR 11,9 Mrd.	100	▼
Zhejiang Tianyuan Bio-Pharmaceutical Co., Ltd., Hangzhou	CNY 46,8 Mio.	85	◆▼	Irland			
Shanghai Novartis Animal Health Co., Ltd., Schanghai	CHF 21,6 Mio.	100	◆▼	Novartis Ireland Limited, Dublin	EUR 25 000	100	◆
Dänemark				Novartis Ringaskiddy Limited, Ringaskiddy, County Cork	EUR 2,0 Mio.	100	▼
Novartis Healthcare A/S, Kopenhagen	DKK 14,0 Mio.	100	◆	Alcon Laboratories Ireland Limited, Cork-Stadt	EUR 541 251	100	▼
Sandoz A/S, Kopenhagen	DKK 8,0 Mio.	100	◆	Italien			
Deutschland				Novartis Farma S.p.A., Origgio	EUR 18,2 Mio.	100	◆▼▲
Novartis Deutschland GmbH, Wehr	EUR 155,5 Mio.	100	■	Alcon Italia S.p.A., Mailand	EUR 3,7 Mio.	100	◆
Novartis Pharma GmbH, Nürnberg	EUR 25,6 Mio.	100	◆▲	Sandoz S.p.A., Origgio	EUR 679 900	100	◆
Novartis Pharma Produktions GmbH, Wehr	EUR 2,0 Mio.	100	▼	Sandoz Industrial Products S.p.A., Rovereto	EUR 2,6 Mio.	100	▼
Alcon Pharma GmbH, Freiburg	EUR 512 000	100	◆	Novartis Vaccines and Diagnostics S.r.l., Siena	EUR 41,6 Mio.	100	◆▼▲
WaveLight GmbH, Erlangen	EUR 6,6 Mio.	100	◆	Novartis Consumer Health S.p.A., Origgio	EUR 2,9 Mio.	100	◆
CIBA Vision GmbH, Grosswallstadt	EUR 15,4 Mio.	100	◆▼▲	Japan			
Sandoz International GmbH, Holzkirchen	EUR 100 000	100	■	Novartis Holding Japan K.K., Tokio	JPY 10,0 Mio.	100	■
Sandoz Pharmaceuticals GmbH, Holzkirchen	EUR 5,1 Mio.	100	◆	Novartis Pharma K.K., Tokio	JPY 6,0 Mrd.	100	◆▲
Sandoz Industrial Products GmbH, Frankfurt am Main	EUR 2,6 Mio.	100	◆▼	Alcon Japan Ltd., Tokio	JPY 500,0 Mio.	100	◆
				CIBA Vision K.K., Tokio	JPY 100,0 Mio.	100	◆
				Sandoz K.K., Tokio	JPY 100,0 Mio.	100	◆▼▲
				Novartis Animal Health K.K., Tokio	JPY 50,0 Mio.	100	◆▲

32. WICHTIGSTE KONZERN- UND ASSOZIIERTE GESELLSCHAFTEN (FORTSETZUNG)

Per 31. Dezember 2013	Aktien-/ einbezahletes Kapital ¹	Beteiligung in %	Aktivitäten	Per 31. Dezember 2013	Aktien-/ einbezahletes Kapital ¹	Beteiligung in %	Aktivitäten
Kanada				Puerto Rico			
Novartis Pharmaceuticals Canada Inc., Dorval, Quebec	CAD 0 ²	100	◆▲	Ex-Lax, Inc., Humacao	USD 10 000	100	▼
Alcon Canada Inc., Mississauga, Ontario	CAD 0 ²	100	◆	Alcon (Puerto Rico) Inc., Catano	USD 15,5	100	◆
CIBA Vision Canada Inc., Mississauga, Ontario	CAD 1	100	◆▼	Rumänien			
Sandoz Canada Inc., Boucherville, Quebec	CAD 76,8 Mio.	100	◆▼▲	Sandoz S.R.L., Targu-Mures	RON 105,2 Mio.	100	◆▼
Novartis Consumer Health Canada Inc., Mississauga, Ontario	CAD 2	100	◆	Russische Föderation			
Novartis Animal Health Canada Inc., Charlottetown, Prince Edward Island	CAD 2	100	◆▲	Novartis Pharma LLC, Moskau	RUB 20,0 Mio.	100	◆
Kolumbien				Alcon Farmaceutika LLC, Moskau	RUB 44,1 Mio.	100	◆
Novartis de Colombia S.A., Santafé de Bogotá	COP 7,9 Mrd.	100	◆▼	ZAO Sandoz, Moskau	RUB 57,4 Mio.	100	◆
Laboratorios Alcon de Colombia S.A., Santafé de Bogotá	COP 20,9 Mio.	100	◆	Novartis Neva LLC, St. Petersburg	RUB 500,0 Mio.	100	▼
Kroatien				Novartis Consumer Health LLC, Moskau	RUB 80,0 Mio.	100	◆
Sandoz d.o.o., Zagreb	HRK 25,6 Mio.	100	◆	Saudi-Arabien			
Luxemburg				Saudi Pharmaceutical Distribution Co. Ltd., Riad	SAR 26,8 Mio.	75	◆
Novartis Investments S.à r.l., Luxemburg	USD 2,6 Mrd.	100	■	Schweden			
Novartis Finance S.A., Luxemburg	USD 100 000	100	■	Novartis Sverige Participations AB, Täby/Stockholm	SEK 1,0 Mio.	100	■
Malaysia				Novartis Sverige AB, Täby/Stockholm	SEK 5,0 Mio.	100	◆
Novartis Corporation (Malaysia) Sdn. Bhd., Kuala Lumpur	MYR 3,3 Mio.	100	◆	Alcon Sverige AB, Bromma	SEK 100 000	100	◆
Alcon Laboratories (Malaysia) Sdn. Bhd., Petaling Jaya	MYR 1,0 Mio.	100	◆	CIBA Vision Nordic AB, Askim/Göteborg	SEK 2,5 Mio.	100	◆
CIBA Vision Johor Sdn. Bhd., Gelang Patah	MYR 5,0 Mio.	100	▼	Schweiz			
Mexiko				Novartis International AG, Basel	CHF 10,0 Mio.	100	■
Novartis Farmacéutica, S.A. de C.V., Mexiko-Stadt	MXN 205,0 Mio.	100	◆▼	Novartis Holding AG, Basel	CHF 100,2 Mio.	100	■
Alcon Laboratorios, S.A. de C.V., Mexiko-Stadt	MXN 5,9 Mio.	100	◆▼	Novartis Forschungsstiftung, Basel	CHF 29,3 Mio.	100	■
Sandoz, S.A. de C.V., Mexiko-Stadt	MXN 468,2 Mio.	100	◆▼	Novartis Stiftung für Kaderausbildung, Basel	CHF 100 000	100	■
Neuseeland				Novartis Mitarbeiterbeteiligungsstiftung, Basel	CHF 100 000	100	■
Novartis New Zealand Ltd., Auckland	NZD 820 000	100	◆	Novartis Sanierungsstiftung, Basel	CHF 2,0 Mio.	100	■
Niederlande				Novartis Pharma AG, Basel	CHF 350,0 Mio.	100	◆◆▼▲
Novartis Netherlands B.V., Arnheim	EUR 1,4 Mio.	100	■	Novartis Pharma Services AG, Basel	CHF 20,0 Mio.	100	◆
Novartis Pharma B.V., Arnheim	EUR 4,5 Mio.	100	◆	Novartis Pharma Schweizerhalle AG, Schweizerhalle	CHF 18,9 Mio.	100	▼
Alcon Nederland B.V., Breda	EUR 18 151	100	◆	Novartis Pharma Stein AG, Stein	CHF 251 000	100	▼▲
Sandoz B.V., Almere	EUR 907 570	100	◆▼	Novartis Pharma Schweiz AG, Rotkreuz	CHF 5,0 Mio.	100	◆▲
Novartis Consumer Health B.V., Breda	EUR 23 830	100	◆▼	Alcon Switzerland SA, Rotkreuz	CHF 100 000	100	◆
Norwegen				Alcon Pharmaceuticals Ltd., Freiburg	CHF 200 000	100	◆
Novartis Norge AS, Oslo	NOK 1,5 Mio.	100	◆	ESBATEch, a Novartis Company GmbH, Schlieren	CHF 14,0 Mio.	100	▲
Österreich				Sandoz AG, Basel	CHF 5,0 Mio.	100	◆◆▲
Novartis Austria GmbH, Wien	EUR 1,0 Mio.	100	■	Sandoz Pharmaceuticals AG, Rotkreuz	CHF 100 000	100	◆
Novartis Pharma GmbH, Wien	EUR 1,1 Mio.	100	◆	Novartis Vaccines and Diagnostics AG, Basel	CHF 800 000	100	▲
Sandoz GmbH, Kundl	EUR 32,7 Mio.	100	◆◆▼▲	Novartis Vaccines and Diagnostics Services AG, Basel	CHF 100 000	100	■▼
EBEWE Pharma Ges.m.b.H. Nfg., Unterach am Attersee	EUR 1,0 Mio.	100	◆▼▲	Novartis Consumer Health S.A., Prangins	CHF 30,0 Mio.	100	◆◆▼▲
Pakistan				Novartis Consumer Health Schweiz AG, Rotkreuz	CHF 250 000	100	◆
Novartis Pharma (Pakistan) Limited, Karatschi	PKR 1,8 Mrd.	100	◆▼	Novartis Tiergesundheits AG, Basel	CHF 101 000	100	◆◆▼▲
Panama				Novartis Centre de Recherche Santé Animale S.A., St-Aubin	CHF 250 000	100	▲
Novartis Pharma (Logistics), Inc., Panama-Stadt	USD 10 000	100	◆	Roche Holding AG, Basel	CHF 160,0 Mio.	33/6 ³	■
Peru				Singapur			
Novartis Biosciences Peru S.A., Lima	PEN 6,1 Mio.	100	◆	Novartis (Singapore) Pte Ltd., Singapur	SGD 100 000	100	◆
Philippinen				Novartis Singapore Pharmaceutical Manufacturing Pte Ltd., Singapur	SGD 45,0 Mio.	100	▼
Novartis Healthcare Philippines, Inc., Makati/Manila	PHP 298,8 Mio.	100	◆	Novartis Asia Pacific Pharmaceuticals Pte Ltd., Singapur	SGD 39,0 Mio.	100	◆
Sandoz Philippines Corporation, Manila	PHP 30 Mio.	100	◆▼	Novartis Institute for Tropical Diseases Pte Ltd., Singapur	SGD 2 004	100	▲
Polen				Alcon Singapore Manufacturing Pte Ltd., Singapur	SGD 101 000	100	▼
Novartis Poland Sp. z o.o., Warschau	PLN 44,2 Mio.	100	◆	CIBA Vision Asian Manufacturing and Logistics Pte Ltd., Singapur	SGD 1,0 Mio.	100	▼
Alcon Polska Sp. z o.o., Warschau	PLN 750 000	100	◆	Slowakei			
Sandoz Polska Sp. z o.o., Warschau	PLN 25,6 Mio.	100	◆	Novartis Slovakia s.r.o., Bratislava	EUR 2,0 Mio.	100	◆
Lek S.A., Strykow	PLN 11,4 Mio.	100	◆▼	Slowenien			
Portugal				Lek Pharmaceuticals d.d., Ljubljana	EUR 48,4 Mio.	100	◆◆▼▲
Novartis Portugal SGPS Lda., Sintra	EUR 500 000	100	■	Sandoz Pharmaceuticals d.d., Ljubljana	EUR 1,5 Mio.	100	◆
Novartis Farma – Produtos Farmacêuticos S.A., Sintra	EUR 2,4 Mio.	100	◆	Spanien			
Alcon Portugal-Produtos e Equipamentos				Novartis Farmacéutica, S.A., Barcelona	EUR 63,0 Mio.	100	◆◆▼
Oftalmologicos Lda., Paco d'Arcos	EUR 4,5 Mio.	100	◆	Alcon Cusi, S.A., El Masnou	EUR 11,6 Mio.	100	◆▼
Sandoz Farmaceutica Lda., Sintra	EUR 5,0 Mio.	100	◆	Sandoz Farmacéutica, S.A., Madrid	EUR 270 450	100	◆
Novartis Consumer Health – Produtos Farmacêuticos e Nutrição Lda., Sintra	EUR 100 000	100	◆	Sandoz Industrial Products, S.A., Les Franqueses del Vallés/Barcelona	EUR 9,3 Mio.	100	◆▼▲
				Novartis Vaccines and Diagnostics, S.L., Barcelona	EUR 675 450	100	◆
				Novartis Consumer Health, S.A., Barcelona	EUR 876 919	100	◆

Per 31. Dezember 2013	Aktien-/ einbezahltes Kapital ¹	Beteiligung in %	Aktivitäten
Südafrika			
Novartis South Africa (Pty) Ltd., Kempton Park	ZAR 86,3 Mio.	100	◆
Alcon Laboratories (South Africa) (Pty.) Ltd., Bryanston, Gauteng	ZAR 201 820	100	◆
Sandoz South Africa (Pty) Ltd., Kempton Park	ZAR 3,0 Mio.	100	◆▼
Südkorea			
Novartis Korea Ltd., Seoul	KRW 24,5 Mrd.	99	◆
Alcon Korea Ltd., Seoul	KRW 33,8 Mrd.	100	◆
Taiwan			
Novartis (Taiwan) Co., Ltd., Taipeh	TWD 170,0 Mio.	100	◆▼
Thailand			
Novartis (Thailand) Limited, Bangkok	THB 230,0 Mio.	100	◆
Alcon Laboratories (Thailand) Ltd., Bangkok	THB 205,1 Mio.	100	◆
Tschechische Republik			
Novartis s.r.o., Prag	CZK 51,5 Mio.	100	◆
Sandoz s.r.o., Prag	CZK 44,7 Mio.	100	◆
Türkei			
Novartis Sağlık, Gıda ve Tarım Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.Ş., Istanbul	TRY 98,0 Mio.	100	◆▼
Alcon Laboratuvarlari Ticaret A.Ş., Istanbul	TRY 25,2 Mio.	100	◆
Sandoz İlaç Sanayi ve Ticaret A.Ş., Istanbul	TRY 165,2 Mio.	100	◆▼
Ungarn			
Novartis Hungary Healthcare Limited Liability Company, Budapest	HUF 545,6 Mio.	100	◆
Sandoz Hungary Limited Liability Company, Budapest	HUF 883,0 Mio.	100	◆
USA			
Novartis Corporation, East Hanover, NJ	USD 72,2 Mio.	100	■
Novartis Finance Corporation, New York, NY	USD 1 002	100	■
Novartis Capital Corporation, New York, NY	USD 1	100	■
Novartis Pharmaceuticals Corporation, East Hanover, NJ	USD 5,2 Mio.	100	◆▼▲
Novartis Institutes for BioMedical Research, Inc., Cambridge, MA	USD 1	100	▲
Novartis Institute for Functional Genomics, Inc., San Diego, CA	USD 21 000	100	▲
Genoptix, Inc., Carlsbad, CA	USD 1	100	◆▲
Alcon Laboratories, Inc., Fort Worth, TX	USD 1 000	100	◆◆▼
Alcon Refractive Horizons, LLC, Fort Worth, TX	USD 10	100	▼
Alcon Research, Ltd., Fort Worth, TX	USD 12,5	100	▼▲
Alcon LenSx, Inc., Aliso Viejo, CA	USD 100	100	▼

Per 31. Dezember 2013	Aktien-/ einbezahltes Kapital ¹	Beteiligung in %	Aktivitäten
USA (Fortsetzung)			
CIBA Vision Corporation, Duluth, GA	USD 301,3 Mio.	100	■◆▼▲
Sandoz Inc., Princeton, NJ	USD 25 000	100	◆▼▲
Fougera Pharmaceuticals, Inc., Melville, NY	USD 1	100	◆▲
Eon Labs, Inc., Princeton, NJ	USD 1	100	◆▼
Falcon Pharmaceuticals, Ltd., Fort Worth, TX	USD 10	100	◆
Novartis Vaccines and Diagnostics, Inc., Cambridge, MA	USD 3,0	100	◆▼▲
Novartis Consumer Health, Inc., Parsippany, NJ	USD 0 ²	100	◆▼▲
Novartis Animal Health US, Inc., Greensboro, NC	USD 100	100	◆▼▲
Idenix Pharmaceuticals, Inc., Cambridge, MA	USD 134 001	25	■
Venezuela			
Novartis de Venezuela, S.A., Caracas	VEF 1,4 Mio.	100	◆
Alcon Pharmaceutical, C.A., Caracas	VEF 5,5 Mio.	100	◆

Ferner ist Novartis in folgenden Ländern mit Konzern- und assoziierten Gesellschaften vertreten: Algerien, Bosnien und Herzegowina, Bulgarien, Dominikanische Republik, Ehemalige Jugoslawische Republik Mazedonien, Guatemala, Marokko, Ukraine sowie Uruguay.

¹ Der Betrag des Aktien-/einbezahlten Kapitals gibt möglicherweise nicht den zu versteuernden Betrag wieder und versteht sich ohne Agio.

² Aktien ohne Nennwert.

³ Ungefähr 33% der stimmberechtigten Aktien; ungefähr 6% des Novartis zuzurechnenden Reingewinns und Eigenkapitals.
Mio. = Millionen; Mrd. = Milliarden

Im Folgenden die Beschreibung der verschiedenen Arten von Konzerngesellschaften:

■ **Holding/Finanzen:** Diese Gesellschaft ist eine Holding und/oder erfüllt Finanzfunktionen innerhalb des Konzerns.

◆ **Vertrieb:** Diese Gesellschaft erfüllt Vertriebs- und Marketingaufgaben innerhalb des Konzerns.

▼ **Produktion:** Diese Gesellschaft dient der Produktion und/oder Fertigung innerhalb des Konzerns.

▲ **Forschung:** Diese Gesellschaft erfüllt Forschungs- und Entwicklungsaufgaben innerhalb des Konzerns.

33. ANGABEN ZUR RISIKOBEURTEILUNG GEMÄSS SCHWEIZERISCHEM RECHT

Das Risk Committee des Verwaltungsrats stellt sicher, dass der Konzern über geeignete und wirksame Systeme und Prozesse für das Risikomanagement verfügt. Es überwacht gemeinsam mit der Geschäftsleitung und der internen Revision die Identifizierung, die Priorisierung und das Management der Risiken, die Rollen und Verantwortungsbereiche der mit dem Risikomanagement befassten Funktionen, das Risikoportfolio und die Massnahmen, welche die Geschäftsleitung in diesem Zusammenhang ergriffen hat. Das Risk Committee informiert den Verwaltungsrat regelmässig.

Die Konzernfunktion Risikomanagement koordiniert und überwacht die Risikomanagementprozesse. Sie erstattet dem Risk Committee regelmässig Bericht über die Beurteilung und das Manage-

ment der Risiken. Es bestehen organisatorische und prozessuale Vorkehrungen, die sicherstellen, dass Risiken frühzeitig erkannt und gemindert werden können. Die Verantwortung für Risikobeurteilung und -management liegt bei den Divisionen. Die spezialisierten Konzernfunktionen (insbesondere Financial Reporting and Accounting, Treasury, Group Quality Operations, Corporate Health, Safety and Environment sowie Business Continuity) unterstützen die Divisionen und kontrollieren die Effektivität des Risikomanagements der Divisionen.

Einzelheiten zum Management der Finanzrisiken finden sich in Erläuterung 29 im Anhang zur Konzernrechnung.

BERICHT DER NOVARTIS GESCHÄFTSLEITUNG ÜBER DIE INTERNEN KONTROLLEN FÜR DIE FINANZBERICHTERSTATTUNG

Der Verwaltungsrat sowie die Geschäftsleitung des Konzerns sind für die Einrichtung und Aufrechterhaltung angemessener interner Kontrollen für die Finanzberichterstattung verantwortlich. Das interne Kontrollsystem des Novartis Konzerns wurde konzipiert, um der Geschäftsleitung und dem Verwaltungsrat des Konzerns angemessene Sicherheit hinsichtlich der Zuverlässigkeit der Finanzberichterstattung sowie der Erstellung und einer den tatsächlichen Verhältnissen entsprechenden Darstellung der publizierten Konzernrechnung zu gewährleisten.

Jedes interne Kontrollsystem, wie gut auch immer konzipiert, hat inhärente Grenzen. Daher können selbst diejenigen Systeme, die für wirksam befunden wurden, Fehler nicht unbedingt verhindern bzw. aufdecken und lediglich angemessene Sicherheit hinsichtlich der Erstellung und Darstellung von Abschlüssen bieten. Des Weiteren sind Projektionen des Urteils über die Wirksamkeit für künftige Perioden mit dem Risiko behaftet, dass Kontrollen gegebenenfalls wegen geänderter Verhältnisse unzureichend werden oder sich der Grad der Einhaltung der Richtlinien und Verfahren verschlechtert.

Die Geschäftsleitung des Novartis Konzerns hat die Wirksamkeit der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung per 31. Dezember 2013 geprüft. Diese Prüfung beruht auf den Kriterien, die im vom Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) herausgegebenen *Internal Control – Integrated Framework (1992)* beschrieben sind. Gemäss ihrer Einschätzung kam die Geschäftsleitung zum Schluss, dass der Novartis Konzern per 31. Dezember 2013 gemessen an diesen Kriterien über wirksame interne Kontrollen für die Finanzberichterstattung verfügte.

PricewaterhouseCoopers AG, Schweiz, eine unabhängige registrierte Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, hat eine Beurteilung zur Wirksamkeit der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung des Konzerns abgegeben, die auf den nachfolgenden Seiten 272 und 273 dieses Finanzberichts zu finden ist.



Joseph Jimenez
Chief Executive Officer



Harry Kirsch
Chief Financial Officer

Basel, 28. Januar 2014

BERICHT DER REVISIONSSTELLE ZUR KONZERNRECHNUNG UND ZU DEN INTERNEN KONTROLLEN FÜR DIE FINANZBERICHTERSTATTUNG DER NOVARTIS GRUPPE

AN DIE GENERALVERSAMMLUNG DER NOVARTIS AG, BASEL

BERICHT DER REVISIONSSTELLE ZUR KONZERNRECHNUNG DER NOVARTIS AG

Als Revisionsstelle haben wir die Konzernrechnung der Novartis AG und ihrer konsolidierten Gesellschaften („Novartis Gruppe“), bestehend aus konsolidierten Erfolgsrechnungen, konsolidierten Gesamtergebnisrechnungen, Veränderungen des konsolidierten Eigenkapitals, konsolidierten Bilanzen, konsolidierten Geldflussrechnungen und Anhang (Seiten 194 bis 270), für das am 31. Dezember 2013 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft.

Verantwortung des Verwaltungsrates

Der Verwaltungsrat ist für die Aufstellung der Konzernrechnung in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS) und den gesetzlichen Vorschriften (OR) verantwortlich. Diese Verantwortung beinhaltet die Ausgestaltung, Implementierung und Aufrechterhaltung eines internen Kontrollsystems mit Bezug auf die Aufstellung einer Konzernrechnung, die frei von wesentlichen falschen Angaben als Folge von Verstössen oder Irrtümern ist. Darüber hinaus ist der Verwaltungsrat für die Auswahl und die Anwendung sachgemässer Rechnungslegungsmethoden sowie die Vornahme angemessener Schätzungen verantwortlich.

Verantwortung der Revisionsstelle

Unsere Verantwortung ist es, aufgrund unserer Prüfung ein Prüfungsurteil über die Konzernrechnung abzugeben. Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz, den Schweizer Prüfungsstandards, den International Standards on Auditing sowie den Standards des Public Company Accounting Oversight Board der Vereinigten Staaten von Amerika vorgenommen. Nach diesen Standards haben wir die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass wir hinreichende Sicherheit gewinnen, ob die Konzernrechnung frei von wesentlichen falschen Angaben ist.

Eine Prüfung beinhaltet die Durchführung von Prüfungshandlungen zur Erlangung von Prüfungsnachweisen für die in der Konzernrechnung enthaltenen Wertansätze und sonstigen Angaben. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemässen Ermessen des Prüfers. Dies schliesst eine Beurteilung der Risiken wesentlicher falscher Angaben in der Konzernrechnung als Folge von Verstössen oder Irrtümern ein. Bei der Beurteilung dieser Risiken berücksichtigt der Prüfer das interne Kontrollsystem, soweit es für die Aufstellung der Konzernrechnung von Bedeutung ist, um die den Umständen entsprechenden Prüfungshandlungen festzulegen. Die Prüfung umfasst zudem die Beurteilung der Angemessenheit der angewandten Rechnungslegungsmethoden, der Plausibilität der vorgenommenen Schätzungen sowie eine Würdigung der Gesamtdarstellung der Konzernrechnung. Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise eine ausreichende und angemessene Grundlage für unser Prüfungsurteil bilden.

Prüfungsurteil

Nach unserer Beurteilung vermittelt die Konzernrechnung für das am 31. Dezember 2013 abgeschlossene Geschäftsjahr ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS) und entspricht dem schweizerischen Gesetz.

BERICHTERSTATTUNG AUFGRUND WEITERER GESETZLICHER VORGABEN

Wir bestätigen, dass wir die gesetzlichen Anforderungen an die Zulassung gemäss Revisionsaufsichtsgesetz (RAG) und die Unabhängigkeit (Art. 728 OR und Art. 11 RAG) erfüllen und keine mit unserer Unabhängigkeit nicht vereinbaren Sachverhalte vorliegen.

In Übereinstimmung mit Art. 728a Abs. 1 Ziff. 3 OR und dem Schweizer Prüfungsstandard 890 bestätigen wir, dass ein gemäss den Vorgaben des Verwaltungsrates ausgestaltetes internes Kontrollsystem für die Aufstellung der Konzernrechnung existiert.

Wir empfehlen, die vorliegende Konzernrechnung zu genehmigen.

BEURTEILUNG ZUR WIRKSAMKEIT DER INTERNEN KONTROLLEN FÜR DIE FINANZBERICHTERSTATTUNG

Des Weiteren haben wir die Wirksamkeit der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung der Novartis Gruppe per 31. Dezember 2013 geprüft. Die internen Kontrollen basieren auf den im *Internal Control – Integrated Framework (1992)* beschriebenen Kriterien, die vom Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) herausgegeben werden.

Der Verwaltungsrat sowie die Geschäftsleitung der Novartis Gruppe sind für die Aufrechterhaltung wirksamer interner Kontrollen für die Finanzberichterstattung verantwortlich. Die Geschäftsleitung ist ausserdem für die Einschätzung der Wirksamkeit der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung verantwortlich, die dem „Bericht der Novartis Geschäftsleitung über die internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung“ auf der Seite 271 zu entnehmen ist. Unsere Aufgabe ist es, basierend auf unseren Prüfungen, ein Urteil über die Wirksamkeit der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung der Novartis Gruppe abzugeben.

Unsere Prüfung der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung erfolgte nach den Standards des Public Company Accounting Oversight Board der Vereinigten Staaten von Amerika. Nach diesen Standards ist eine Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass mit angemessener Sicherheit erkannt werden kann, ob wirksame interne Kontrollen für die Finanzberichterstattung in allen wesentlichen Belangen bestanden. Die Prüfung der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung umfasst die Erlangung eines Verständnisses der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung, die Einschätzung des Risikos, ob eine wesentliche Schwachstelle der internen Kontrollen besteht, die Prüfung und Beurteilung der Konzeption und der operativen Wirksamkeit der internen Kontrollen basierend auf der Risikoeinschätzung sowie die Durchführung weiterer uns je nach den Umständen erforderlich erscheinender Prüfungshandlungen. Wir sind der Auffassung, dass unsere Prüfung eine ausreichende Grundlage für unsere Beurteilung bildet.

Die internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung eines Unternehmens dienen dazu, eine angemessene Sicherheit bezüglich der Zuverlässigkeit der Finanzberichterstattung sowie des Erstellens von Abschlüssen zu externen Zwecken im Einklang mit den anzuwendenden Bewertungs- und Bilanzierungsmethoden zu gewährleisten. Die internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung eines Unternehmens umfassen diejenigen Richtlinien und Verfahren, die eine Buchführung sicherstellen, die in vernünftigem Detaillierungs-

grad ordnungsmässig und angemessen die Transaktionen und Entscheidungen hinsichtlich von Vermögenswerten der Gesellschaft widerspiegelt. Ausserdem umfassen sie diejenigen Richtlinien und Verfahren, die mit angemessener Sicherheit gewährleisten, dass Transaktionen wie erforderlich erfasst werden, um die Erstellung von Abschlüssen in Übereinstimmung mit den anzuwendenden Bewertungs- und Bilanzierungsmethoden zu ermöglichen, und dass Einnahmen und Ausgaben der Gruppe nur mit Autorisierung der Geschäftsleitung und der Verwaltungsräte der Gruppe erfolgen. Darüber hinaus umfassen sie diejenigen Richtlinien und Verfahren, die angemessene Sicherheit zur Vermeidung oder zur rechtzeitigen Aufdeckung von nicht autorisiertem Erwerb, Gebrauch oder Veräusserung von Vermögenswerten des Unternehmens bieten, die einen wesentlichen Einfluss auf den Abschluss haben könnten.

Aufgrund inhärenter Grenzen können die internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung gegebenenfalls Falschaussagen nicht verhindern oder aufdecken. Des Weiteren sind Projektionen des Urteils über die Wirksamkeit für künftige Perioden mit dem Risiko behaftet, dass Kontrollen gegebenenfalls wegen geänderter Verhältnisse unzureichend werden oder sich der Grad der Einhaltung der Richtlinien und Verfahren verschlechtert.

Gemäss unserer Beurteilung verfügte die Novartis Gruppe gemessen an den Kriterien, die im vom COSO herausgegebenen *Internal Control – Integrated Framework (1992)* beschrieben sind, zum 31. Dezember 2013 in allen wesentlichen Belangen über wirksame interne Kontrollen für die Finanzberichterstattung.

PricewaterhouseCoopers AG



Bruno Rossi
Revisionsexperte
Leitender Revisor

Michael P. Nelligan
Global Relationship Partner

Basel, 28. Januar 2014

JAHRESRECHNUNG DER NOVARTIS AG

ERFOLGSRECHNUNGEN

(Für die am 31. Dezember 2013 und 2012 endenden Geschäftsjahre)

	Erläuterungen	2013 Mio. CHF	2012 Mio. CHF
Ertrag			
Ertrag aus Finanzanlagen		5 605	5 221
Gewinn aus Verkauf von immateriellen Vermögenswerten		159	76
Lizenerträge		1 494	1 491
Übrige Erträge		5	3
Total Ertrag		7 263	6 791
Aufwand			
Finanzaufwand		- 287	- 306
Verwaltungsaufwand		- 29	- 21
Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten	3	- 1 154	- 1 153
Übriger Aufwand		- 8	- 25
Steuern		- 154	- 145
Total Aufwand		- 1 632	- 1 650
Reingewinn		5 631	5 141

Die Erläuterungen im Anhang sind Bestandteil dieser unkonsolidierten Jahresrechnung.

BILANZEN (VOR VERWENDUNG DES BILANZGEWINNS)

(per 31. Dezember 2013 und 2012)

	Erläuterungen	2013 Mio. CHF	2012 Mio. CHF
Vermögenswerte			
Anlagevermögen			
Goodwill und andere immaterielle Vermögenswerte	3	19 066	20 220
Finanzanlagen – Konzerngesellschaften und assoziierte Gesellschaften	4	19 613	19 654
Übrige Forderungen		47	
Total Anlagevermögen		38 726	39 874
Umlaufvermögen			
Forderungen gegenüber			
– Konzerngesellschaften		11 774	11 105
– Dritten		67	47
Wertschriften	5	240	101
Total Umlaufvermögen		12 081	11 253
Total Vermögenswerte		50 807	51 127
Eigenkapital und Verbindlichkeiten			
Eigenkapital			
Total Aktienkapital	6	1 353	1 353
Reserven			
Gesetzliche Reserven	7		
– Allgemeine Reserven		320	320
– Kapitaleinlagereserven		198	198
– Reserven für eigene Aktien		4 768	3 214
Freie Reserven	8	36 850	39 262
Total Reserven		42 136	42 994
Bilanzgewinn			
Reingewinn des Jahres		5 631	5 141
Total Bilanzgewinn		5 631	5 141
Total Eigenkapital		49 120	49 488
Verbindlichkeiten			
Anleihen	9	797	795
Rückstellungen		501	518
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie passive Rechnungsabgrenzungen gegenüber			
– Konzerngesellschaften		56	81
– Dritten		333	245
Total Verbindlichkeiten		1 687	1 639
Total Eigenkapital und Verbindlichkeiten		50 807	51 127

Die Erläuterungen im Anhang sind Bestandteil dieser unkonsolidierten Jahresrechnung.

1. EINLEITUNG

Die Jahresrechnung der Novartis AG entspricht den Bestimmungen des Schweizerischen Obligationenrechts (OR). In Anwendung der Übergangsbestimmungen des neuen schweizerischen Rechnungslegungsrechts wurde diese Jahresrechnung nicht in Übereinstimmung mit den am 1. Januar 2013 in Kraft getretenen Vorschriften des Schweizerischen Obligationenrechts zur Rechnungslegung und finanziellen Berichterstattung, sondern gemäss den vorhergehenden Vorschriften erstellt.

2. RECHNUNGSLEGUNGSMETHODEN

WECHSELKURSDIFFERENZEN

Die Fremdwährungspositionen des Umlaufvermögens und der kurzfristigen Verbindlichkeiten werden zu Jahresendkursen in Schweizer Franken umgerechnet. Die realisierten Gewinne und Verluste aus Fremdwährungsumrechnungen sowie die nicht realisierten Verluste aus Fremdwährungsumrechnungen der genannten Positionen und von Geschäftstransaktionen werden in der Erfolgsrechnung erfasst.

GOODWILL UND ANDERE IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE

Goodwill und andere immaterielle Vermögenswerte werden aktiviert und über einen Zeitraum von fünf bis zwanzig Jahren abgeschrieben. Goodwill und andere immaterielle Vermögenswerte werden jährlich auf Wertminderungen überprüft. Falls erforderlich, werden entsprechende Wertminderungen erfasst.

FINANZANLAGEN

Diese sind zum Anschaffungswert abzüglich Anpassungen für Fremdwährungsverluste und anderer Wertberichtigungen bilanziert.

WERTSCHRIFTEN

Die Bewertung erfolgt zum Anschaffungs- oder Marktwert, je nachdem, welcher Wert niedriger ist.

ANLEIHEN

Die Bewertung erfolgt zu fortgeführten Anschaffungskosten, wobei zusätzliche Zinsen über die Laufzeit der Anleihen abgegrenzt werden, sodass der Bilanzwert bei Fälligkeit dem fällig werdenden Betrag entspricht.

RÜCKSTELLUNGEN

Die Rückstellungen dienen der Deckung der allgemeinen Geschäftsrisiken des Konzerns.

3. ENTWICKLUNG DES GOODWILLS UND ANDERER IMMATERIELLER VERMÖGENSWERTE

Goodwill	2013 Mio. CHF	2012 Mio. CHF
Anschaffungskosten		
1. Januar	22 350	22 384
Abgänge aufgrund einer Reorganisationen von Gesellschaften innerhalb der Novartis Gruppe	–	– 34
31. Dezember	22 350	22 350
Abschreibungen kumuliert		
1. Januar	– 2 280	– 1 140
Abschreibungen	– 1 140	– 1 140
31. Dezember	– 3 420	– 2 280
Nettobuchwert – 31. Dezember	18 930	20 070
Übrige immaterielle Vermögenswerte		
Anschaffungskosten		
1. Januar und 31. Dezember	242	242
Abschreibungen kumuliert		
1. Januar	– 92	– 79
Abschreibungen	– 14	– 13
31. Dezember	– 106	– 92
Nettobuchwert – 31. Dezember	136	150
Goodwill und andere immaterielle Vermögenswerte		
Nettobuchwert – 31. Dezember	19 066	20 220

4. FINANZANLAGEN

Die Finanzanlagen beinhalten Beteiligungen an Konzerngesellschaften und assoziierten Gesellschaften in Höhe von CHF 14 433 Millionen (2012: CHF 14 395 Millionen) und Darlehen an Konzerngesellschaften im Wert von CHF 5 180 Millionen (2012: CHF 5 259 Millionen).

Die wesentlichen direkten und indirekten Beteiligungen an Konzerngesellschaften sowie die wichtigsten übrigen Beteiligungen der Novartis AG sind in Erläuterung 32 des Anhangs zur Konzernrechnung aufgeführt.

5. WERTSCHRIFTEN

Die Wertschriften beinhalten unter anderem eigene Aktien der Novartis AG zum Nettobuchwert von CHF 178 Millionen (2012: CHF 25 Millionen) (siehe Erläuterungen 6 und 7 unten). Diese Position beinhaltete 2012 auch Termingeld in Höhe von CHF 72 Millionen zur Deckung einer Garantie und stand somit nicht unbeschränkt zur Verfügung.

6. AKTIENKAPITAL

	Anzahl Aktien				
	31. Dez. 2011	Veränderungen während des Jahres	31. Dez. 2012	Veränderungen während des Jahres	31. Dez. 2013
Total Aktien Novartis AG	2 745 623 000	- 39 430 000	2 706 193 000		2 706 193 000
Von der Novartis AG und ihren Tochtergesellschaften (ohne Stiftungen) gehaltene eigene Aktien					
Eigene Aktien, gehalten durch die Novartis AG	90 737 458	- 39 430 000	51 307 458	2 160 000	53 467 458
Eigene Aktien, gehalten durch Konzerngesellschaften	67 435 782	- 7 883 490	59 552 292	18 292 323	77 844 615
Total von der Novartis AG und ihren Tochtergesellschaften (ohne Stiftungen) gehaltene eigene Aktien	158 173 240	- 47 313 490	110 859 750	20 452 323	131 312 073

Das Aktienkapital der Novartis AG besteht aus Namenaktien mit einem Nennwert von jeweils CHF 0,50.

Das Aktienkapital der Novartis AG blieb 2013 unverändert.

Im Jahr 2012 sank das Aktienkapital infolge einer Aktienkapitalherabsetzung von CHF 1 372,8 Millionen per 31. Dezember 2011 auf CHF 1 353,1 Millionen per 31. Dezember 2012. Hierzu wurden 39,4 Millionen zurückgekauft Aktien mit einem Nennwert von CHF 19,7 Millionen vernichtet. Die Vernichtung wurde von der Generalversammlung vom 23. Februar 2012 genehmigt und am 3. Mai 2012 vollzogen.

2013 wurden insgesamt 36,5 Millionen eigene Aktien (2012: 6,3 Millionen) zu einem Kaufpreis von durchschnittlich CHF 68 pro Aktie (2012: CHF 51) zurückgekauft; die Verkäufe eigener Aktien beliefen sich auf 4,7 Millionen Stück (2012: 3,8 Millionen Stück) zu einem Verkaufspreis von durchschnittlich CHF 56 (2012: CHF 55); die Transaktionen im Zusammenhang mit der aktienbasierten Vergütung beliefen sich auf 11,3 Millionen Stück (2012: 10,4 Millionen Stück).

Die Anzahl eigener Aktien, die durch die Novartis AG und ihre Konzerngesellschaften gehalten werden, entspricht den Bestimmungen von Art. 659b des Schweizerischen Obligationenrechts.

Von den 131 312 073 eigenen Aktien, die am 31. Dezember 2013 von der Novartis AG und den Konzerngesellschaften gehalten wurden, sind 115 612 073 nicht dividendenberechtigt. Die übrigen Titel sind dividendenberechtigt und werden grundsätzlich für aktienbasierte Vergütungen gehalten. Es sollte beachtet werden, dass die Konzernrechnung von Novartis gewisse Gesellschaften, insbesondere Stiftungen, im Konsolidierungskreis mit einschliesst, die nicht als Konzerngesellschaften gemäss Art. 659b des Schweizerischen Obligationenrechts gelten.

7. GESETZLICHE RESERVEN

ALLGEMEINE RESERVEN

	2013 Mio. CHF	2012 Mio. CHF
1. Januar und 31. Dezember	320	320

Nach Schweizerischem Obligationenrecht müssen Zuweisungen an die allgemeinen Reserven erfolgen, bis diese mindestens 20% des Aktienkapitals der Novartis AG betragen.

RESERVEN AUS KAPITALEINLAGEN

	2013 Mio. CHF	2012 Mio. CHF
1. Januar und 31. Dezember	198	198

RESERVEN FÜR EIGENE AKTIEN

	2013 Mio. CHF	2012 Mio. CHF
1. Januar	3 214	5 744
Reduktion aufgrund der Annulierung eigener Aktien (CHF 2 081 Millionen erworbene eigene Aktien verringert um den Nominalwert von CHF 20 Millionen)		- 2 061
Entnahme aus/Zuweisung an freie Reserven	1 554	- 469
31. Dezember	4 768	3 214

Die Novartis AG erfüllt die rechtlichen Auflagen gemäss Art. 659 ff. und Art. 663b Abs. 10 des Schweizerischen Obligationenrechts betreffend gesetzliche Reserven für eigene Aktien, die in den Erläuterungen 5 und 6 dargestellt werden.

8. FREIE RESERVEN

	2013 Mio. CHF	2012 Mio. CHF
1. Januar	39 262	39 271
Zuweisung an den Bilanzgewinn	- 858	- 478
Zuweisung an/Entnahme aus Reserven für eigene Aktien	- 1 554	469
31. Dezember	36 850	39 262

9. CHF-800-MILLIONEN-ANLEIHE 2008/2015 MIT COUPON 3,625%

Am 26. Juni 2008 emittierte die Novartis AG eine am 26. Juni 2015 fällig werdende Anleihe mit einem Volumen von CHF 800 Millionen und einer jährlichen Verzinsung von 3,625%. Die Emission erfolgte zum Kurs von 100,35%, wobei sich der Erlös nach Abzug der damit verbundenen Kosten auf CHF 787,9 Millionen belief. Die Anleihe wird zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet.

10. EVENTUALVERBINDLICHKEITEN

	31. Dez. 2013 Mio. CHF	31. Dez. 2012 Mio. CHF
Garantien zugunsten von Konzerngesellschaften zur Deckung von Kapital und Zinsen von Anleihen und Commercial-Paper-Programmen – Total maximal CHF 22 142 Millionen (2012: CHF 25 247 Millionen)	11 667	13 674
Andere Garantien zugunsten von Konzern-, assoziierten Gesellschaften und Anderen – Total maximal CHF 2 592 Millionen (2012: CHF 2 688 Millionen)	1 308	1 220
Total Eventualverbindlichkeiten	12 975	14 894

11. REGISTRIERUNG, STIMMRECHTSBESCHRÄNKUNG UND BEDEUTENDE AKTIONÄRE

Gemäss Statuten darf keine Person oder Gesellschaft für mehr als 2% des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals mit Stimmrecht im Aktienregister eingetragen werden. Der Verwaltungsrat kann in besonderen Fällen Ausnahmen von dieser Stimmrechtsbeschränkung bewilligen.

Gemäss Aktienregister hielten per 31. Dezember folgende Aktionäre – unter Ausschluss der durch die Novartis AG und Novartis Konzerngesellschaften gehaltenen eigenen Aktien – 2% oder mehr der Aktien der Novartis AG:

	In % des gesamten Aktienkapitals 31. Dezember 2013	In % des gesamten Aktienkapitals 31. Dezember 2012
Novartis Mitarbeiterbeteiligungsstiftung, Basel, Schweiz	3,0	4,0
Emasan AG, Basel, Schweiz	3,3	3,3

Ausserdem wurde die Novartis AG im Rahmen einer Offenlegungsmeldung darüber informiert, dass Norges Bank (Zentralbank von Norwegen), Oslo, Norwegen, eine Beteiligung von 2,03% (2012: 2,29%) am Aktienkapital von Novartis hält.

Zusätzlich hielten die folgenden anderen bedeutenden Aktionäre Anteile am Aktienkapital von Novartis:

Als Nominees eingetragene Aktionäre:

- JPMorgan Chase Bank, New York, USA, hält 11,1% (2012: 11,4%) des Aktienkapitals.
- Nortrust Nominees, London, Grossbritannien, hält 3,2% (2012: 3,3%) des Aktienkapitals.
- The Bank of New York Mellon, New York, USA, hält 4,6% (2012: 5,0%) des Aktienkapitals. Davon halten als Nominees die Mellon Bank, Everett, USA, 2,8% (2012: 3,3%) und The Bank of New York Mellon, Brüssel, Belgien, 1,8% (2012: 1,7%) des Aktienkapitals.

Als Hinterlegungsstelle für American Depositary Shares (ADS) fungierender Aktionär:

- JPMorgan Chase Bank, New York, USA, hält 11,7% (2012: 11,7%) des Aktienkapitals.

Gemäss den bei der Novartis AG und der SIX Swiss Exchange eingereichten Offenlegungsmeldungen hielten folgende Aktionäre Anteile:

- Capital Group Companies, Inc., Los Angeles, USA, hält zwischen 3% und 5% des Aktienkapitals.
- BlackRock, Inc., New York, USA, hält zwischen 3% und 5% des Aktienkapitals.

12. VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS UND DER GESCHÄFTSLEITUNG

Die Jahresrechnung der Novartis AG wurde in Übereinstimmung mit den Anforderungen des Schweizerischen Obligationenrechts (OR) erstellt. Diese Erläuterung weicht daher in bestimmten, wesentlichen Punkten, vor allem bezüglich der Aufwanderfassung, von der Offenlegung von Vergütungen in der Erläuterung 27 im Anhang zur Novartis Konzernrechnung ab. Die Konzernrechnung wurde in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS) erstellt.

12.1) VERGÜTUNG DER GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER

GRUNDSÄTZE

Die Vergütungsprinzipien, der Leistungsbeurteilungsprozess sowie die Vergütungspläne gelten in gleichem Mass für alle Geschäftsleitungsmitglieder.

Die Höhe der Vergütung beruht auf der Beurteilung der individuellen Leistung der Geschäftsleitungsmitglieder und der Leistung ihres Geschäftsbereichs oder ihrer Funktion. Die Vergütung der Geschäftsleitungsmitglieder hat einen starken Bezug zur Leistung von Novartis. Die Messgrößen für die kurzfristigen finanziellen Ziele des CEO sind das Wachstum des Nettoumsatzes, des operativen Ergebnisses, des Reingewinns, des Free Cashflow, des Gewinns pro Aktie sowie des Marktanteils. Das langfristige Finanzziel ist die ökonomische Wertsteigerung des Unternehmens (Novartis Economic Value Added, NVA). Der NVA misst die Konzernperformance unter Berücksichtigung des um Zinsen, Steuern und Kapitalkosten angepassten operativen Ergebnisses des Konzerns oder – vereinfacht ausgedrückt – den Wert, der nach Abzug der von den Investoren der Gesellschaft (Inhaber von Aktien und Anleihen) erwarteten Rendite erzeugt wurde. Auf Seite 190 des Geschäftsberichts wird die Berechnung des NVA ausführlicher erläutert.

Die Messgrößen der Leistungsziele sind derart gestaltet, dass sie kurzfristige wie langfristige Ziele angemessen berücksichtigen. Die Ziele werden jährlich so angesetzt, dass sie zu überdurchschnittlicher Leistung motivieren – wobei die Betonung auf längerfristigen finanziellen Zielen liegt – und keine unangemessene oder übermässige Risikobereitschaft verlangen.

VERGÜTUNG FÜR DIE LEISTUNG IN DEN JAHREN 2013 UND 2012

Die nachstehenden Tabellen zeigen die dem CEO und den anderen Geschäftsleitungsmitgliedern für ihre Leistungen in den Jahren 2013 und 2012 ausgerichtete Vergütung. Die folgenden Abschnitte beschreiben die den Angaben in den Tabellen zugrunde liegenden Prinzipien.

ÜBEREINSTIMMUNG VON BERICHTS- UND LEISTUNGSPERIODE

Die in den Tabellen ausgewiesene Vergütung bezieht sich auf die Leistungen im entsprechenden Jahr, d.h., alle Vergütungen, die für Leistungen in den Jahren 2013 und 2012 ausgerichtet wurden, einschliesslich zukünftiger zusätzlicher Aktien nach LSSP/ESOP, sind in voller Höhe in der entsprechenden Tabelle ausgewiesen.

STRUKTUR DER OFFENLEGUNG

Die Vergütungstabelle zeigt die Vergütung an den CEO und an jedes Geschäftsleitungsmitglied für die Leistungen im Jahr 2013.

Die Spalte „Zukünftige zusätzliche Aktien nach LSSP/ESOP“ zeigt die Aktien, die einem Geschäftsleitungsmitglied in der Zukunft zugeteilt werden, wenn es für mindestens drei oder fünf Jahre bei Novartis bleibt.

Die Geschäftsleitungsmitglieder wurden dazu ermuntert, ihre Leistungsprämien für 2013 bzw. 2012 entweder in den fünfjährigen aufbauenden Aktiensparplan (Leveraged Share Savings Plan, LSSP) oder in den dreijährigen Schweizerischen Aktiensparplan (Swiss Employee Share Ownership Plan, ESOP) zu investieren, um ihre Interessen noch stärker auf jene der Aktionäre abzustimmen. Gemäss den Regeln dieser Pläne erhalten die Teilnehmenden nach Ablauf der drei- bzw. fünfjährigen Sperrfrist zusätzliche Aktien zugeteilt. Je zwei in den dreijährigen ESOP investierte Aktien berechtigen den Teilnehmenden zum Bezug einer zusätzlichen Aktie. Jede in den fünfjährigen LSSP investierte Aktie berechtigt den Teilnehmenden zum Bezug einer zusätzlichen Aktie. In der Regel werden keine zusätzlichen Aktien gewährt, wenn das Geschäftsleitungsmitglied Novartis vor Ablauf der Sperrfrist verlässt.

BEWERTUNGSGRUNDSÄTZE

Um einen Vergleich mit anderen Unternehmen zu ermöglichen, hat der Vergütungsausschuss beschlossen, Aktien, gesperrte Aktien, RSUs und ADRs zu ihrem Marktwert am Tag der Gewährung offenzulegen. Der Marktwert ist der aktuelle börsennotierte Aktienpreis, zu dem einem Verwaltungsrat oder einem Mitarbeitenden am Gewährungstag eine Aktie, eine gesperrte Aktie oder eine RSU zugeteilt wird. Der Marktwert von Aktienoptionen am Gewährungstag wurde für die vergangenen Jahre mithilfe eines Modells zur Optionspreisbewertung berechnet.

Der gesamte Aufwand nach IFRS für die den Mitgliedern des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung im Berichtsjahr ausgerichtete Vergütung ist im Finanzbericht in der Erläuterung 27 im Anhang zur geprüften Novartis Konzernrechnung offengelegt.

12. VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS UND DER GESCHÄFTSLEITUNG (FORTSETZUNG)

VERGÜTUNG DER GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER FÜR DIE LEISTUNG IM JAHR 2013 (MARKTWERT)¹

	Währung	Basisvergütung		Variable Vergütung			Weitere Leistungen		Total	Gesamtvergütung		
		Bar (Betrag)	Bar (Betrag)	Kurzfristige Vergütungspläne		Beteiligungsplan „Select“	Langfristiger Leistungsplan	Pensionsleistungen		Andere Leistungen	Zukünftige zusätzliche Aktien nach LSSP/ESOP ⁸	Inkl. zukünftiger zusätzlicher Aktien nach LSSP/ESOP ^{9,10}
				Aktien (Marktwert) ²	Aktien (Marktwert) ³							
Joseph Jimenez (Chief Executive Officer)	CHF	2 055 417	1 061 200	0	3 714 124	6 125 823	176 071	93 652	13 226 287	0	13 226 287	
Jürgen Brokatzky-Geiger	CHF	719 417	0	562 639	1 125 130	980 285	111 750	25 521	3 524 742	421 998 ⁸	3 946 740	
Kevin Buehler	USD	1 136 792	755 700	0	3 022 839	2 042 452	221 243	67 832	7 246 858	0	7 246 858	
Felix R. Ehrat	CHF	841 667	0	718 325	1 436 503	1 155 441	169 575	0	4 321 511	718 325	5 039 836	
David Epstein	USD	1 400 000	579 600	579 668	2 898 018	2 830 397	375 079	30 013	8 692 775	579 668	9 272 443	
Mark C. Fishman	USD	990 000	866 300	0	3 465 002	1 765 989	244 152	208 836	7 540 279	0	7 540 279	
Jeff George	CHF	816 667	387 450	387 483	1 549 856	975 344	126 872	62 607	4 306 279	193 741	4 500 020	
George Gunn	CHF	865 000	545 000	0	908 305	1 469 616	119 676	44 682	3 952 279	0	3 952 279	
Brian McNamara	USD	633 231	14 527	567 873	1 164 830	552 038	80 203	30 430	3 043 132	567 873	3 611 005	
Andrin Oswald	CHF	812 500	0	529 820	1 059 566	877 035	129 813	9 388	3 418 122	529 820	3 947 942	
Jonathan Symonds (bis 30. April 2013) ¹¹	CHF	310 833	194 792	0	0	1 400 291	56 529	2 985 401	4 947 846	0	4 947 846	
Harry Kirsch (ab 1. Mai 2013) ¹²	CHF	483 333	263 720	175 820	879 026	428 856	53 918	59 613	2 344 286	175 820	2 520 106	
Total¹³	CHF	10 760 277	4 506 033	3 437 610	20 450 720	20 077 080	1 797 473	3 593 293	64 622 486	3 103 227	67 725 713	

¹ Nicht enthalten ist die Erstattung von Reise- und anderen notwendigen Geschäftskosten, die bei der Erfüllung der Geschäftsaufgaben entstanden sind, da diese nicht als Vergütung betrachtet werden.

² Die Teilnehmenden haben sich entschieden, den Wert ihrer Leistungsprämien anstelle einer Barauszahlung ganz oder teilweise in den fünfjährigen aufbauenden Aktiensparplan (Leveraged Share Savings Plan, LSSP) oder (falls berechtigt) in den dreijährigen Schweizerischen Aktiensparplan (Swiss Employee Share Ownership Plan, ESOP) zu investieren.

³ Die unter dem Novartis Beteiligungsplan „Select“ zugeteilten Novartis Aktien haben eine dreijährige Sperrfrist.

⁴ Zugeteilt basierend auf der Erreichung der vereinbarten ökonomischen Wertsteigerung des Unternehmens (Novartis Economic Value Added, NVA) für die am 31. Dezember 2013 abgelaufene dreijährige Leistungsperiode.

⁵ Aufwand für Pensions- und Krankenversicherungsleistungen nach der Pensionierung, deren Anspruch 2013 erworben wurde.

⁶ Enthält zum Marktwert bewertete Nebenleistungen und sonstige Vergütungen. Nicht enthalten sind Kostenpauschalen und Steuerausgleichszahlungen im Zusammenhang mit der internationalen Entscheidung von David Epstein (USD 90 163), Jeff George (CHF 459 764) und Andrin Oswald (CHF 36 056). Nicht enthalten sind die laufenden jährlichen Pensionszahlungen von Kevin Buehler, die sich aus der Klausel zum Kontrollwechsel infolge der Übernahme von Alcon im Jahr 2011 ergeben (USD 499 524). Nicht enthalten sind die im Jahr 2013 ausgerichteten Auszahlungen des Dividendegenwerts an Kevin Buehler (USD 256 784) für vor der Fusion mit Alcon zugeteilte RSUs sowie die im Jahr 2013 ausgerichteten Auszahlungen des Dividendegenwerts an David Epstein (USD 41 150) und Brian McNamara (USD 6 173) für 2010 oder davor zugeteilte RSUs.

⁷ Der Wert aller in dieser Tabelle aufgeführten Aktienvergütungen wurde anhand des Schlusskurses vom 22. Januar 2014 berechnet.

⁸ Aktien, die dem Geschäftsleitungsmitglied in der Zukunft zugeteilt werden, entweder unter dem fünfjährigen aufbauenden Aktiensparplan (Leveraged Share Savings Plan, LSSP) oder unter dem dreijährigen Schweizerischen Aktiensparplan (Swiss Employee Share Ownership Plan, ESOP). Nach Ablauf der fünf- bzw. dreijährigen Sperrfrist erhalten die Teilnehmenden die zusätzlichen Aktien (matching shares) vollumfänglich zugeteilt, sofern sie nach Ablauf der Sperrfrist noch im Amt sind. Da Jürgen Brokatzky-Geiger und George Gunn das gesetzliche Rentenalter vor Ablauf der Sperrfrist des LSSP erreichen, reflektieren die in der Tabelle ausgewiesenen zusätzlichen Aktien die anwendbare anteilmässige Anzahl zusätzlicher Aktien zu ihrem jeweiligen gesetzlichen Rentenalter.

⁹ Der Wert der in dieser Tabelle aufgeführten Aktien und RSUs wurde anhand des Marktwerts am Zuteilungstag berechnet. Der Schlusskurs der Aktien am Zuteilungstag (22. Januar 2014) betrug CHF 73,75 pro Novartis Aktie und USD 80,79 pro ADR.

¹⁰ Alle ausgewiesenen Beträge sind Bruttobeträge, d.h. inklusive vom Mitarbeitenden zu entrichtender Einkommenssteuern und Sozialabgaben. Der Arbeitgeberbeitrag der Sozialabgaben ist nicht enthalten.

¹¹ Jonathan Symonds legte zum 30. April 2013 seine Geschäftsleitungstätigkeit nieder und ist seit dem 1. Mai 2013 als Berater für Novartis tätig. Die Angaben in den Spalten „Basisvergütung“, „Kurzfristige Vergütungspläne“ und „Weitere Leistungen“ der Tabelle beziehen sich auf die Vergütung, die er vom 1. Januar 2013 bis zum 30. April 2013 erhalten hat, also während der Zeit, als er Mitglied der Geschäftsleitung war. Die Angaben in der Spalte „Langfristiger Leistungsplan“ der Tabelle beziehen sich auf die Vergütung für die Leistungsperiode vom 1. Januar 2011 bis zum 30. April 2013, also die Zeit der dreijährigen Leistungsperiode des LTSP, als er Mitglied der Geschäftsleitung war. „Andere Leistungen“ enthält vertragsgemäss die vereinbarte Vergütung und weiteren Leistungen vom 1. Mai 2013 bis zum 31. Dezember 2013. Jonathan Symonds kann zusätzlich zu Rückerstattungen von Umzugs- und Finanzplanungsauslagen bis im Januar 2015 vertragsgemäss eine vereinbarte Vergütung von bis zu CHF 2 969 293 erhalten.

¹² Die Beträge entsprechen der Vergütung für den ständigen Beisitz in der Geschäftsleitung vom 1. Mai 2013 bis zum 31. Dezember 2013.

¹³ Die USD-Beträge für Kevin Buehler, David Epstein, Mark C. Fishman und Brian McNamara wurden zum Wechselkurs von CHF 1,00 = USD 1,079 umgerechnet, was dem durchschnittlichen in der Konzernrechnung verwendeten Wechselkurs entspricht.

VERGÜTUNG DER GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER FÜR DIE LEISTUNG IM JAHR 2012 (MARKTWERT)¹

	Währung	Basis- vergütung	Variable Vergütung					Weitere Leistungen		Total	Gesamt- vergütung	
			Kurzfristige Vergütungspläne		Langfristige Vergütungspläne			Pensions- leistungen	Andere Leistungen		Zukünftige zusätzliche Aktien nach LSSP/ESOP ⁹	Inkl. zukünftiger zusätzlicher Aktien nach LSSP/ESOP ^{10,11}
			Bar (Betrag)	Bar (Betrag)	Aktien (Markt- wert) ²	Aktien (Markt- wert) ³	Optionen (Markt- wert) ⁴					
Joseph Jimenez (Chief Executive Officer)	CHF	2 025 000	1 370 300	0	4 795 941	0	4 747 013	161 200	128 734	13 228 188	0	13 228 188
Jürgen Brokatzky-Geiger	CHF	708 750	0	625 330	1 250 536	0	731 145	148 594	10 084	3 474 439	625 330	4 099 769
Kevin Buehler ¹²	USD	1 118 333	202 897	504 048	2 827 532	0	1 753 300	413 056	62 930	6 882 096	504 048	7 386 144
Felix R. Ehrat	CHF	743 333	0	750 149	1 500 112	0	432 702	158 498	0	3 584 794	750 149	4 334 943
David Epstein	USD	1 158 332	525 953	727 166	3 132 643	0	1 666 814	325 563	26 191	7 562 662	727 166	8 289 828
Mark C. Fishman	USD	990 000	23 265	966 736	3 960 038	0	1 547 029	242 832	118 319	7 848 219	966 736	8 814 955
Jeff George	CHF	791 667	220 000	220 022	880 027	0	636 250	111 932	55 412	2 915 310	110 011	3 025 321
George Gunn	CHF	862 500	716 300	0	1 193 710	0	1 213 762	108 382	0	4 094 654	0	4 094 654
Naomi Kelman (bis 29. Februar 2012) ¹³	USD	102 782	51 667	0	0	0	0	3 196	904 469	1 062 114	0	1 062 114
Andrin Oswald	CHF	791 667	0	304 058	608 054	0	636 250	118 132	38 520	2 496 681	304 058	2 800 739
Jonathan Symonds	CHF	916 667	0	621 011	1 552 557	0	1 377 021	161 817	17 135	4 646 208	621 011	5 267 219
Brian McNamara (ab 1. März 2012) ¹⁴	USD	500 000	94 169	140 002	464 869	0	260 580	45 053	19 710	1 524 383	140 002	1 664 385
Total¹⁵	CHF	10 466 057	3 148 166	4 711 715	21 513 910	0	14 673 602	1 933 597	1 310 446	57 757 493	4 601 704	62 359 197

¹ Nicht enthalten sind Erstattung von Reise- und anderen notwendigen Geschäftskosten, die bei der Erfüllung der Geschäftsleitungsaufgaben entstanden sind, da diese nicht als Vergütung betrachtet werden.

² Die Teilnehmenden haben sich entschieden, den Wert ihrer Leistungsprämien anstelle einer Barauszahlung ganz oder teilweise in den fünfjährigen aufbauenden Aktiensparplan (Leveraged Share Savings Plan, LSSP) oder (falls berechtigt) in den dreijährigen Schweizerischen Aktiensparplan (Swiss Employee Share Ownership Plan, ESOP) zu investieren.

³ Die unter dem Novartis Beteiligungsplan „Select“ zugeteilten Novartis Aktien haben eine dreijährige Sperrfrist.

⁴ Die unter dem Beteiligungsplan „Select“ zugeteilten Novartis Aktienoptionen sind handelbar. Ausserhalb von Nordamerika zugeteilte Aktienoptionen laufen am 17. Januar 2023 aus, haben eine dreijährige Sperrfrist und einen Ausübungspreis von CHF 61,70 pro Aktie (Schlusskurs der Novartis Aktie am 17. Januar 2013, dem Zuteilungstag). Auf Basis eines Modells zur Optionspreisbewertung am Gewährungstag betrug der Wert der in dieser Tabelle verwendeten, ausserhalb von Nordamerika zugeteilten Aktienoptionen CHF 4,28. An Teilnehmende in Nordamerika gewährte Optionen auf ADSs laufen am 17. Januar 2023 aus, haben eine dreijährige Sperrfrist und einen Ausübungspreis von USD 66,07 pro ADS (Schlusskurs der Novartis ADS am 17. Januar 2013, dem Zuteilungstag). Auf Basis eines Modells zur Optionspreisbewertung am Gewährungstag betrug der Wert der in dieser Tabelle verwendeten, an Teilnehmende in Nordamerika gewährten Optionen auf ADSs USD 4,37.

⁵ Zugeteilt basierend auf der Erreichung der angestrebten ökonomischen Wertsteigerung des Unternehmens (Novartis Economic Value Added, NVA) für die am 31. Dezember 2012 abgelaufene Leistungsperiode.

⁶ Aufwand für Pensions- und Krankenversicherungsleistungen nach der Pensionierung, deren Anspruch 2012 erworben wurde.

⁷ Enthält zum Marktwert bewertete Nebenleistungen und sonstige Vergütungen. Nicht enthalten sind Kostenpauschalen und Steuerausgleichszahlungen im Zusammenhang mit der internationalen Entsendung von David Epstein, Jeff George und Andrin Oswald. Nicht enthalten sind die laufenden jährlichen Pensionszahlungen von Kevin Buehler, die sich aus der Klausel zum Kontrollwechsel ergeben (USD 491 174). Nicht enthalten sind die im Jahr 2012 ausgerichteten Auszahlungen des Dividendengegenwerts an Kevin Buehler (USD 529 387) für vor der Fusion mit Alcon zugeteilte RSUs sowie die im Jahr 2012 ausgerichteten Auszahlungen des Dividendengegenwerts an David Epstein (USD 138 011), Mark C. Fishman (USD 189 845) und Brian McNamara (USD 17 122) für in oder vor 2010 zugeteilte RSUs.

⁸ Der Wert aller in dieser Tabelle aufgeführten Aktienvergütungen wurde anhand des Marktwerts berechnet.

⁹ Aktien, die dem Geschäftsleitungsmitglied in der Zukunft zugeteilt werden, entweder unter dem fünfjährigen aufbauenden Aktiensparplan (Leveraged Share Savings Plan, LSSP) oder unter dem dreijährigen Schweizerischen Aktiensparplan (Swiss Employee Share Ownership Plan, ESOP). Nach Ablauf der fünf- bzw. dreijährigen Sperrfrist erhalten die Teilnehmenden zusätzliche Aktien (matching shares) zugeteilt.

¹⁰ Der Wert der in dieser Tabelle aufgeführten Aktien, Aktieneinheiten (RSUs) und Aktienoptionen wurde anhand des Marktwerts berechnet. Der Schlusskurs der Aktien am Zuteilungstag (17. Januar 2013) betrug CHF 61,70 pro Novartis Aktie und USD 66,07 pro ADS.

¹¹ Alle ausgewiesenen Beträge sind Bruttobeträge, d.h. inklusive vom Mitarbeitenden zu entrichtender Einkommenssteuern und Sozialabgaben. Der Arbeitgeberbeitrag der Sozialabgaben ist nicht enthalten.

¹² Enthält nicht 35 153 Aktien, die Kevin Buehler zum Aktienkurs von USD 54,51 als Vergütung für seine Leistung vor der Fusion mit Alcon zugeteilt wurden.

¹³ Naomi Kelman legte zum 29. Februar 2012 ihre Geschäftsleitungstätigkeit nieder. Die in der Tabelle enthaltenen Angaben zu ihrer Basisvergütung und den weiteren Leistungen beziehen sich auf die Vergütung, die sie vom 1. Januar 2012 bis zum 29. Februar 2012 erhalten hat, also während der Zeit, als sie Mitglied der Geschäftsleitung war. „Andere Leistungen“ enthält vertragsgemäss die vereinbarte Vergütung und weiteren Leistungen vom 1. März 2012 bis zum 31. Dezember 2012 als Entschädigung für die in ihrem Arbeitsvertrag vorgesehene zwölfmonatige Kündigungsfrist. Nicht in „Andere Leistungen“ enthalten ist dagegen eine marktgerechte Vergütung (USD 1 263 223 für den Zeitraum vom 1. März 2012 bis zum 31. Dezember 2012) für die Bereitschaft von Naomi Kelman, nach dem Austritt aus dem Unternehmen über einen Zeitraum von zwölf Monaten auf jegliche Aktivitäten zu verzichten, die im Wettbewerb zu den Geschäften von Novartis stehen. Naomi Kelman wird diese Zahlung im Jahr 2013 einenteils in bar, anderenteils in Aktien erhalten, vorausgesetzt, sie hält sich weiterhin an den vereinbarten Wettbewerbsverzicht. Von den im Geschäftsbericht 2011 als besondere Aktienzuteilung ausgewiesenen 88 000 Aktien sind mittlerweile 70 500 Aktien verfallen, während der Anspruch auf 17 500 Aktien im Jahr 2012 vertraglich eingetreten ist.

¹⁴ Die Tabelle enthält die Vergütung für den ständigen Beisitz in der Geschäftsleitung vom 1. März 2012 bis zum 31. Dezember 2012.

¹⁵ Die USD-Beträge für Kevin Buehler, David Epstein, Mark C. Fishman, Naomi Kelman und Brian McNamara wurden zum Wechselkurs von CHF 1,00 = USD 1,067 umgerechnet, was dem durchschnittlichen in der Konzernrechnung verwendeten Wechselkurs entspricht.

12. VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS UND DER GESCHÄFTSLEITUNG (FORTSETZUNG)

VERGÜTUNG DER GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER – AKTIENBASIERTE VERGÜTUNG FÜR DIE LEISTUNG IM JAHR 2013 (ANZAHL DER AKTIENINSTRUMENTE)

	Variable Vergütung			
	Kurzfristige Vergütungspläne	Langfristige Vergütungspläne		
		Beteiligungsplan „Select“	Langfristiger Leistungsplan	Zukünftige zusätzliche Aktien nach LSSP/ESOP
	Aktien (Anzahl) ¹	Aktien (Anzahl) ²	Aktien (Anzahl)	Aktien (Anzahl)
Joseph Jimenez (Chief Executive Officer)	0	50 361	83 062	0
Jürgen Brokatzky-Geiger	7 629	15 256	13 292	5 722
Kevin Buehler	0	37 416	25 281	0
Felix R. Ehrat	9 740	19 478	15 667	9 740
David Epstein	7 175	35 871	35 034	7 175
Mark C. Fishman	0	42 889	21 859	0
Jeff George	5 254	21 015	13 225	2 627
George Gunn	0	12 316	19 927	0
Brian McNamara	7 029	14 418	6 833	7 029
Andrin Oswald	7 184	14 367	11 892	7 184
Jonathan Symonds (bis 30. April 2013) ³	0	0	18 987	0
Harry Kirsch (ab 1. Mai 2013) ⁴	2 384	11 919	5 815	2 384
Total	46 395	275 306	270 874	41 861

¹ Diese Aktien haben eine fünfjährige Sperrfrist unter dem LSSP und eine dreijährige Sperrfrist unter dem ESOP.

² Diese unter dem Beteiligungsplan „Select“ zugeteilten Aktien haben eine dreijährige Sperrfrist.

³ Die Aktien in der Spalte „Langfristiger Leistungsplan“ der Tabelle beziehen sich auf die Vergütung für die Leistungsperiode vom 1. Januar 2011 bis zum 30. April 2013, also die Zeit der dreijährigen Leistungsperiode des LTPP, als er Mitglied der Geschäftsleitung war.

⁴ Die Beträge entsprechen der Vergütung für den ständigen Beisitz in der Geschäftsleitung vom 1. Mai 2013 bis zum 31. Dezember 2013.

VERGÜTUNG DER GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER – AKTIENBASIERTE VERGÜTUNG FÜR DIE LEISTUNG IM JAHR 2012 (ANZAHL DER AKTIENINSTRUMENTE)

	Variable Vergütung				
	Kurzfristige Vergütungspläne	Langfristige Vergütungspläne			Zukünftige zusätzliche Aktien nach LSSP/ESOP
		Beteiligungsplan „Select“	Langfristiger Leistungsplan		
	Aktien (Anzahl) ²	Aktien (Anzahl) ³	Aktioptionen (Anzahl) ³	Aktien (Anzahl)	Aktien (Anzahl)
Joseph Jimenez (Chief Executive Officer)	0	77 730	0	76 937	0
Jürgen Brokatzky-Geiger	10 135	20 268	0	11 850	10 135
Kevin Buehler	7 629	42 796	0	26 537	7 629
Felix R. Ehrat	12 158	24 313	0	7 013	12 158
David Epstein	11 006	47 414	0	25 228	11 006
Mark C. Fishman	14 632	59 937	0	23 415	14 632
Jeff George	3 566	14 263	0	10 312	1 783
George Gunn	0	19 347	0	19 672	0
Naomi Kelman (bis 29. Februar 2012)	0	0	0	0	0
Andrin Oswald	4 928	9 855	0	10 312	4 928
Jonathan Symonds	10 065	25 163	0	22 318	10 065
Brian McNamara (ab 1. März 2012) ¹	2 119	7 036	0	3 944	2 119
Total	76 238	348 122	0	237 538	74 455

¹ Die Tabelle enthält die Vergütung für den ständigen Beisitz in der Geschäftsleitung vom 1. März 2012 bis zum 31. Dezember 2012.

² Diese Aktien haben eine fünfjährige Sperrfrist unter LSSP und eine dreijährige Sperrfrist unter ESOP.

³ Diese unter dem Beteiligungsplan „Select“ zugeteilten Aktien und Aktioptionen haben eine dreijährige Sperrfrist.

Die gesamte, im Jahr 2013 an alle Geschäftsleitungsmitglieder ausgerichtete Vergütung beträgt CHF 67 725 713 (verglichen mit CHF 62 359 198 für das Jahr 2012). Faktoren, welche die Differenz zwischen den gesamten, in den Jahren 2013 und 2012 an alle Geschäftsleitungsmitglieder ausgerichteten Vergütungen in die eine oder andere Richtung beeinflussen können, sind unter anderem die Aktienkursentwicklung über die letzten 12 Monate (Einfluss von CHF 3,3 Millionen) und personelle Veränderungen innerhalb der Geschäftsleitung.

12.2) VERGÜTUNG DER VERWALTUNGSRATSMITGLIEDER

GRUNDSÄTZE

Der Verwaltungsrat legt jährlich die Vergütung seiner Mitglieder fest, mit Ausnahme jener des Präsidenten, und stützt sich dabei auf eine Empfehlung des Vergütungsausschusses und des unabhängigen Beraters.

VERGÜTUNG DES VERWALTUNGSRATSPRÄSIDENTEN

Daniel Vasella, M.D.

Nach 17 Jahren als Präsident und Delegierter des Verwaltungsrats von Novartis, darunter 14 Jahre als CEO und Präsident sowie Delegierter des Verwaltungsrats, trat Dr. Daniel Vasella 2013 aus dem Verwaltungsrat zurück. Der Verwaltungsrat von Novartis dankt Dr. Vasella für seine Führungsrolle bei der Entstehung von Novartis, sein Engagement für die Gesellschaft und für seine Prägung des Geschäftsportfolios. Dieses konzentriert sich nun auf das Gesundheitswesen, den Aufbau einer weltweit führenden Forschungsorganisation, ein starkes Führungsteam – und auf eine Reputation, die branchenweit und auch darüber hinaus zu den besten gehört.

Seit der Generalversammlung des Jahres 2013 erbringt Dr. Vasella gewisse Übergangsdienstleistungen – einschliesslich der Einsitznahme in einzelnen Verwaltungsräten von Tochtergesellschaften des Unternehmens – zur Unterstützung des Verwaltungsratspräsidenten ad interim sowie des neuen Verwaltungsratspräsidenten. Dr. Vasella wurde für seine Dienstleistungen während dieser Übergangsphase, die von der Generalversammlung am 22. Februar 2013 bis zum 31. Oktober 2013 dauerte, mit CHF 2,7 Millionen in bar sowie mit 31 724 per 31. Oktober 2013 frei verfügbaren Aktien (Marktwert zum Zeitpunkt der Auslieferung: CHF 2,2 Millionen) entschädigt. Im selben Zeitraum vergütete das Unternehmen Dr. Vasella die Kosten, die ihm im Zusammenhang mit der Inanspruchnahme einer professionellen Rechts- und Finanzberatung (Kosten von CHF 161 983) sowie mit der Kündigung seiner Lebensversicherung (Kosten von CHF 60 166) entstanden sind. Für den genannten Zeitraum wurde ihm ein Gesamtbetrag von CHF 5,1 Millionen ausbezahlt.

Dr. Vasella stand in der Folge, nach Wunsch und Bedarf des CEO, für spezifische Beratungsleistungen wie das Coaching von Nach-

wuchs-Führungskräften oder das Halten von Referaten an wichtigen Novartis Anlässen zur Verfügung. Diese Vereinbarung ist am 1. November 2013 in Kraft getreten und läuft bis Ende 2016. Das Honorar von Dr. Vasella beträgt USD 25 000 pro Beratertag, wobei ein Gesamthonorar von mindestens USD 250 000 jeweils für die Kalenderjahre 2014, 2015 und 2016 garantiert wird. Im November und Dezember 2013 erbrachte Dr. Vasella keine Beratungsleistungen an Mitarbeitende und erhielt in diesem Zeitraum somit kein Beratungshonorar.

In Anerkennung seiner hervorragenden Leistungen für Novartis wird Dr. Vasella zum Ehrenpräsidenten des Verwaltungsrats ernannt. Dies ist ein Ehrenamt. Dr. Vasella nimmt neben seinen treuhänderischen Pflichten als Ehrenpräsident keine weiteren Funktionen und Rechte wahr und nicht mehr an den Sitzungen des Verwaltungsrats teil. Er erhält keine Verwaltungsratsunterlagen mehr. Er wird für diese Rolle nicht entschädigt und erhält dafür nur eine angemessene administrative Unterstützung und Personenschutz im üblichen Rahmen.

Jörg Reinhardt, Ph.D.

Die Generalversammlung 2013 hat Dr. Jörg Reinhardt per 1. August 2013 als neues Verwaltungsratsmitglied von Novartis gewählt und zum Verwaltungsratspräsidenten ernannt.

Als Verwaltungsratspräsident von Novartis erhält Dr. Reinhardt eine jährliche Gesamtvergütung von CHF 3,8 Millionen. Die Gesamtvergütung setzt sich wie folgt aus Bar- und Aktienanteilen zusammen:

- Barvergütung: CHF 1,9 Millionen pro Jahr
- Aktienbasierte Vergütung: frei verfügbare Aktien von Novartis im Wert von CHF 1,9 Millionen pro Jahr

Sofern der Präsident nicht darauf verzichtet, wird der Anstieg seiner Gesamtvergütung in jedem Zeitraum von einer Generalversammlung zur nächsten mindestens der durchschnittlichen Erhöhung des Grundgehalts der Führungskräfte von Novartis in der Schweiz entsprechen. Dr. Reinhardt hat zudem Anspruch auf Renten- und Versicherungsleistungen gemäss den Standardvorsorgeplänen von Novartis. Seine reguläre Vergütung beinhaltet keine variable oder sonstige Komponente.

Dr. Reinhardt erhält zusätzlich eine Entschädigung für verloren gegangene Ansprüche gegenüber seinem vorherigen Arbeitgeber im Gesamtwert von EUR 2,6 Millionen. Die Zahlungen werden entsprechend dem Fälligkeitstermin bei seinem vorherigen Arbeitgeber gestaffelt und erstrecken sich über den Zeitraum von 2014–2016, sofern er zu den jeweiligen Fälligkeitsterminen seine Tätigkeit als Verwaltungsratspräsident von Novartis noch ausübt. Am 31. Januar 2014, 2015 und 2016 erhält er jeweils EUR 748 000, EUR 871 251 respektive EUR 1 045 800.

12. VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS UND DER GESCHÄFTSLEITUNG (FORTSETZUNG)

Ulrich Lehner, Ph.D.

Während der Übergangszeit zwischen dem Ausscheiden von Dr. Vasella und der Amtsübernahme durch Dr. Reinhardt leitete der Vizepräsident des Verwaltungsrats, Dr. Lehner, vorübergehend den Verwaltungsrat.

Dr. Ulrich Lehner erhielt für seine Amtszeit als Verwaltungsratspräsident ad interim, die von der Generalversammlung am 22. Februar 2013 bis zum 31. Juli 2013 dauerte, einen Betrag von CHF 791 668, der dem anteiligen Betrag einer Jahresvergütung von CHF 1,9 Millionen entsprach. Der Betrag setzte sich zu gleichen Teilen aus Barzahlungen und Aktien zusammen. Die Vergütung von Dr. Lehner beinhaltet keine variable oder sonstige Komponente. Während seiner Amtszeit als Verwaltungsratspräsident ad interim erhielt er keine reguläre Vergütung für Verwaltungsräte und hatte keinen Anspruch auf Renten- und andere Versicherungsleistungen.

Nach dem Ende seiner Amtszeit als Verwaltungsratspräsident ad interim wurde die Vergütung von Dr. Lehner wieder auf die reguläre Vergütung eines Verwaltungsratsmitglieds umgestellt.

Übrige Verwaltungsratsmitglieder

Für 2013 erhalten die übrigen Verwaltungsratsmitglieder eine jährliche feste Vergütung in Form einer einmaligen Zahlung und eine zusätzliche Vergütung für die Anzahl der Ausschussvorsitze und Ausschussmitgliedschaften sowie für andere Funktionen, um sie für die erhöhte Verantwortung und das grössere Engagement zu entschädigen. Verwaltungsratsmitglieder erhalten keine zusätzliche Vergütung für die Teilnahme an Sitzungen. Die jährlichen Vergütungen

decken den Zeitraum von der Generalversammlung im Berichtsjahr bis zur nächsten Generalversammlung ab. Mindestens 50% der Vergütung dieser Mitglieder des Verwaltungsrats erfolgt in Form von frei verfügbaren Aktien von Novartis. Mitglieder des Verwaltungsrats erhalten keine Aktienoptionen und haben keinen Anspruch auf Pensionsleistungen.

Die jährlichen Vergütungsansätze für die Mitgliedschaft im Verwaltungsrat und weitere Funktionen, die in bar und in Aktien ausgerichtet werden, sind in der folgenden Tabelle dargestellt:

JÄHRLICHE VERGÜTUNGSANSÄTZE DER VERWALTUNGSRATS-MITGLIEDER (AUSSER VERWALTUNGSRATSPRÄSIDENT)

	Jährliche Vergütung (CHF)
Mitgliedschaft im Verwaltungsrat	350 000
Mitgliedschaft im Chairman's Committee	150 000
Mitgliedschaft im Audit and Compliance Committee	100 000
Mitgliedschaft in anderen Verwaltungsratsausschüssen	50 000
Vizevorsitz im Verwaltungsrat	50 000
Vorsitz eines Verwaltungsratsausschusses (ausser ACC)	60 000
Vorsitz im Audit and Compliance Committee	120 000
Delegierter Verwaltungsrat ¹	125 000

¹ Rolf M. Zinkernagel wurde vom Verwaltungsrat in das Scientific Advisory Board des Novartis Institute for Tropical Diseases (NITD) delegiert. Der Verwaltungsrat hat Rolf M. Zinkernagel und William Brody in den Verwaltungsrat des Genomics Institute der Novartis Forschungsstiftung (GNF) delegiert.

VERGÜTUNG IN DEN JAHREN 2013 UND 2012

Die nachstehenden Tabellen zeigen die Vergütung, die den Verwaltungsratsmitgliedern in den Jahren 2013 und 2012 ausgerichtet wurden.

VERGÜTUNG DER VERWALTUNGSRATSMITGLIEDER IM JAHR 2013¹

	Mitgliedschaft im Ver- waltungsrat	Vize- präsident	Chairman's Committee	Audit and Compliance Committee	Risk Committee	Vergü- tungs- ausschuss	Corporate Governance and Nomination Committee	Delegierter Verwal- tungsrat	Jährliche Vergütung in bar (CHF) (A)	Aktien (Markt- wert) (CHF) (B) ²	Aktien (Anzahl)	Andere (CHF) (C)	Total (CHF) (A)+(B)+(C)
Daniel Vasella (bis 22.2.2013) ³	Vorsitz		Vorsitz	• ⁴	• ⁴	• ⁴	• ⁴		707 283	697 148	11 299	1 573 334 ⁵	2 977 765
Jörg Reinhardt (ab 1.8.2013) ⁶	Vorsitz		Vorsitz						791 667	950 023	14 064	159 124 ⁷	1 900 814
Ulrich Lehner	Vorsitz a.i. ⁸	•	•	•	•	•	•		629 168 ⁸	629 217 ⁸	10 198	69 825 ⁹	1 328 210
Enrico Vanni	•	•	•	•		Vorsitz			355 000	355 022	5 754	41 010 ⁹	751 032
Dimitri Azar	•			•					225 000	225 020	3 647	–	450 020
Verena A. Briner	•								175 000	175 043	2 837	18 782 ⁹	368 825
William Brody ¹⁰	•					•		•	262 500	262 534	4 255	–	525 034
Srikant Datar	•		•	Vorsitz	•	•			360 000	360 020	5 835	–	720 020
Ann Fudge	•				•	•		•	250 000	250 008	4 052	–	500 008
Pierre Landolt ¹¹	•						Vorsitz		–	410 058	6 646	21 349 ⁹	431 407
Charles L. Sawyers	•								175 000	175 043	2 837	–	350 043
Andreas von Planta	•			•	Vorsitz		•		280 000	280 056	4 539	29 023 ⁹	589 079
Wendelin Wiedeking	•				•		•		–	450 040	7 294	26 893 ⁹	476 933
William T. Winters	•								175 000	175 043	2 837	–	350 043
Rolf M. Zinkernagel ¹²	•						•	•	325 000	325 036	5 268	34 382 ⁹	684 418
Total									4 710 618	5 719 311	91 362	1 973 722	12 403 651

¹ Enthält keine Rückerstattung von Reise- oder anderen notwendigen Auslagen im Zusammenhang mit dem Verwaltungsratsmandat, da dies keine Vergütung ist.

² Der Wert der in dieser Spalte aufgeführten Aktien wurde anhand des Marktwerts der Aktien am Zuteilungstag berechnet. Alle Aktien mit Ausnahme der Zuteilung an Jörg Reinhardt wurden am 17. Januar 2013 zum damaligen Aktienkurs von CHF 61,70 gewährt. Die Vergütung in Form von Aktien für Jörg Reinhardt erfolgte am 2. August 2013 zum damaligen Aktienkurs von CHF 67,55.

³ Die in dieser Tabelle aufgeführte Vergütung für Daniel Vasella reflektiert die Zeit als Verwaltungsratspräsident vom 1. Januar 2013 bis zum 22. Februar 2013. Sie umfasst keine weiteren Zahlungen für die Zeit nach dem Amt als Verwaltungsratspräsident; diese Zahlungen werden im Abschnitt „Vergütung des Präsidenten des Verwaltungsrats“ ausgewiesen.

⁴ Während der Zeit als Verwaltungsratspräsident (also bis zum 22. Februar 2013) nahm Daniel Vasella an den Sitzungen dieser Ausschüsse als Gast ohne Stimmrechte teil.

⁵ Enthält vom Verwaltungsratsmitglied geschuldeten, aber von der Gesellschaft getragenen Aufwand für Sozialversicherung, Vorsorgeaufwand für die Zeit als Verwaltungsratspräsident und einen einmaligen Pensionskassenbeitrag.

⁶ Dr. Reinhardt erhält zusätzlich eine Entschädigung für verloren gegangene Ansprüche gegenüber seinem vorherigen Arbeitgeber im Gesamtwert von EUR 2,6 Millionen. Die Zahlungen werden entsprechend dem Leistungszeitraum bei seinem vorherigen Arbeitgeber gestaffelt und erstrecken sich über den Zeitraum 2014–2016, sofern er zu den jeweiligen Fälligkeitsterminen seine Tätigkeit als Verwaltungsratspräsident von Novartis noch ausübt. Am 31. Januar 2014, 2015 und 2016 erhält er jeweils EUR 748 000, EUR 871 251 bzw. EUR 1 045 800.

⁷ Enthält vom Verwaltungsratsmitglied geschuldeten, aber von der Gesellschaft getragenen Aufwand für Sozialversicherung und Vorsorgeaufwand.

⁸ Ulrich Lehner leitete den Verwaltungsrat vorübergehend vom 22. Februar 2013 bis zum 31. Juli 2013. Für diese Funktion und diesen Zeitraum erhielt er eine Barvergütung von CHF 395 834 und eine gleich hohe Zahlung in Form von Aktien, die am 17. Januar 2013 zum damaligen Aktienkurs von CHF 61,70 zugeteilt (6 416 Aktien) und am 2. August 2013 übertragen wurden.

⁹ Enthält vom Verwaltungsratsmitglied geschuldeten, aber von der Gesellschaft getragenen Aufwand für Sozialversicherung.

¹⁰ Der Verwaltungsrat hat William Brody in den Verwaltungsrat des Genomics Institute der Novartis Forschungsstiftung (GNF) delegiert.

¹¹ Gemäss Pierre Landolt ist die Sandoz Familienstiftung die wirtschaftlich Berechtigte an der ausgerichteten Vergütung.

¹² Der Verwaltungsrat hat Rolf M. Zinkernagel in das Scientific Advisory Board des Novartis Institute for Tropical Diseases (NITD) sowie in den Verwaltungsrat des Genomics Institute der Novartis Forschungsstiftung (GNF) delegiert.

12. VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS UND DER GESCHÄFTSLEITUNG (FORTSETZUNG)

VERGÜTUNG DER VERWALTUNGSRATSMITGLIEDER IM JAHR 2012¹

	Mitgliedschaft im Ver- waltungsrat	Vize- präsident	Chairman's Committee	Audit and Compliance Committee	Risk Committee	Compensation Committee	Corporate Governance and Nomination Committee	Delegierter Verwal- tungsrat	Jährliche Vergütung in bar (CHF) (A)	Aktien (Markt- wert) (CHF) (B) ²	Aktien (Anzahl)	Andere (CHF) (C)	Total (CHF) (A)+(B)+(C)
Daniel Vasella	Vorsitz		Vorsitz	. ³	. ³	. ³	. ³		4 110 750	8 241 815	152 063	715 027 ⁴	13 067 592
Ulrich Lehner	•	•	•	•	•	•	Vorsitz		405 000	405 037	7 473	43 070 ⁵	853 107
Dimitri Azar	•							•	140 000	210 025	3 875	–	350 025
William Brody ⁶	•							•	262 500	262 545	4 844	–	525 045
Srikant Datar	•		•	Vorsitz	•	•			360 000	360 051	6 643	–	720 051
Ann Fudge	•				•		•		225 000	225 038	4 152	–	450 038
Pierre Landolt ⁷	•						•		–	400 050	7 381	23 977 ⁵	424 027
Enrico Vanni	•			•		Vorsitz			255 000	255 011	4 705	30 150 ⁵	540 161
Andreas von Planta	•			•	Vorsitz		•		280 000	280 051	5 167	29 023 ⁵	589 074
Wendelin Wiedeking	•			•	•				–	500 049	9 226	29 607 ⁵	529 656
Marjorie M.T. Yang	•						•		200 000	200 052	3 691	24 177 ⁵	424 229
Rolf M. Zinkernagel ⁸	•						•	•	325 000	325 037	5 997	34 383 ⁵	684 420
Total									6 563 250	11 664 761	215 217	929 414	19 157 425

¹Nicht enthalten sind Rückerstattung von Reise- oder anderen notwendigen Auslagen im Zusammenhang mit dem Verwaltungsratsmandat, da dies keine Vergütung ist.

²Der Wert der in dieser Spalte aufgeführten Aktien wurde anhand des Marktwerts der Aktien am Tag der Zuteilung berechnet. Alle Aktien wurden am 19. Januar 2012 zum damaligen Aktienkurs von CHF 54,20 gewährt.

³Daniel Vasella hat an den Sitzungen dieser Ausschüsse als Gast ohne Stimmrechte teilgenommen.

⁴Enthält vom Verwaltungsratsmitglied geschuldeten, aber von der Gesellschaft getragenen Aufwand für Sozialversicherung sowie Pensionsleistungen und Lebensversicherung.

⁵Enthält vom Verwaltungsratsmitglied geschuldeten, aber von der Gesellschaft getragenen Aufwand für Sozialversicherung.

⁶Der Verwaltungsrat hat William Brody in den Verwaltungsrat des Genomics Institute der Novartis Forschungsstiftung (GNF) delegiert.

⁷Gemäss Pierre Landolt ist die Sandoz Familienstiftung die wirtschaftlich Berechtigte an der ausgerichteten Vergütung.

⁸Der Verwaltungsrat hat Rolf M. Zinkernagel in das Scientific Advisory Board des Novartis Institute for Tropical Diseases (NITD) sowie in den Verwaltungsrat des Genomics Institute der Novartis Forschungsstiftung (GNF) delegiert.

12.3) VON GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDERN GEHALTENE AKTIEN UND AKTIENOPTIONEN

AKTIEN UND AKTIENOPTIONEN IN IHREM BESITZ

Am 31. Dezember 2013 bzw. am 17. Januar 2013 hielten die Geschäftsleitungsmitglieder und ihnen „nahestehende Personen“¹ die in den folgenden Tabellen ausgewiesene Anzahl an gesperrten und frei verfügbaren Novartis Aktien oder ADRs und RSUs (aber ausgenommen gesperrte zukünftige zusätzliche RSUs aus den Aktiensparplänen LSSP/ESOP sowie gesperrte RSUs aus dem LTPP) und Aktienoptionen.

Sowohl am 31. Dezember 2013 als auch am 17. Januar 2013 besass kein Geschäftsleitungsmitglied alleine oder gemeinsam mit „nahestehenden Personen“¹ direkt oder indirekt, d.h. in Form von Aktienoptionen, 1% oder mehr der ausstehenden Aktien von Novartis.

¹„Nahestehende Personen“ sind (i) Ehepartner oder Partner, (ii) deren Kinder unter 18 Jahren, (iii) Gesellschaften, die ihnen gehören oder von ihnen kontrolliert werden, oder (iv) juristische oder natürliche Personen, die treuhänderisch für sie handeln.

AKTIENBESITZ DER GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER

	Anzahl Aktien ¹	
	31. Dezember 2013	Per 17. Januar 2013 (angepasst) ²
Joseph Jimenez	465 007	410 340
Jürgen Brokatzky-Geiger	268 498	226 245
Kevin Buehler	316 038	434 898
Felix R. Ehrat	52 616	9 132
David Epstein	259 854	246 205
Mark C. Fishman	347 359	365 377
Jeff George	127 666	109 525
George Gunn	157 468	228 449
Brian McNamara	39 242	27 180
Andrin Oswald	150 810	125 715
Jonathan Symonds	n. a. ³	144 829
Harry Kirsch (ab 1. Mai 2013) ⁴	68 102	n. a.
Total	2 252 660	2 327 895

n. a. – nicht anwendbar

¹Einschliesslich des Besitzes von den Mitgliedern der Geschäftsleitung „nahestehenden Personen“ (siehe Definition unter 12.3).

²2013 hat Novartis beschlossen, die Aktienbestände der Geschäftsleitungsmitglieder zum Jahresende offenzulegen. Zwecks Vergleichbarkeit der Zahlen mit dem Vorjahr wurden die Aktienbestände per 17. Januar 2013 um die an diesem Datum zugeteilten Aktien bereinigt.

³Jonathan Symonds, der zum 30. April 2013 seine Geschäftsleitungstätigkeit niederlegte, hielt am 30. April 2013 171 503 Aktien.

⁴Ständiger Beisitzer der Geschäftsleitung.

AKTIENOPTIONEN IM BESITZ DER GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER¹

	Anzahl Aktienoptionen ²						Per 31. Dezember 2013	Am 17. Januar 2013
	2013	2012	2011	2010	2009	Übrige		
Joseph Jimenez					552 076	157 266	709 342	709 342
Jürgen Brokatzky-Geiger						211 766	211 766	331 157
Kevin Buehler						605 877 ³	605 877	605 877
Felix R. Ehrat								0
David Epstein								0
Mark C. Fishman						327 594	327 594	604 129
Jeff George			141 396	97 827	15 359	1 793	256 375	256 375
George Gunn						94 371	94 371	94 371
Brian McNamara						78 973	78 973	88 005
Andrin Oswald								5 633
Jonathan Symonds ⁴	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	54 348
Harry Kirsch (ab 1. Mai 2013) ⁵						44 569	44 569	n. a.
Total	0	0	141 396	97 827	567 435	1 522 209	2 328 867	2 749 237

n. a. – nicht anwendbar

¹Per 2014 wurde die Zuteilung von Aktienoptionen unter dem Novartis Beteiligungsplan „Select“ eingestellt.

²Die für die einzelnen Jahre angegebenen Aktienoptionen wurden im Rahmen des Beteiligungsplans „Select“ zugeteilt. Die Spalte „Übrige“ enthält Aktienoptionen, die 2008 oder früher zugeteilt wurden, des Weiteren Aktienoptionen, die den jeweiligen Mitgliedern der Geschäftsleitung zugeteilt wurden, als sie noch nicht Mitglieder der Geschäftsleitung (oder ständige Beisitzer) waren, sowie Aktienoptionen, die von den Mitgliedern der Geschäftsleitung oder ihnen „nahestehenden Personen“ (siehe Definition unter 12.3) am Markt gekauft wurden.

³Bestehend aus in Aktien zu begleichenden Wertsteigerungsrechten, die sich aus der Umwandlung von Alcon Aktien in Novartis Aktien ergeben.

⁴Jonathan Symonds, der zum 30. April 2013 seine Geschäftsleitungstätigkeit niederlegte, hielt am 30. April 2013 54 348 Aktienoptionen.

⁵Ständiger Beisitzer der Geschäftsleitung.

12. VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS UND DER GESCHÄFTSLEITUNG (FORTSETZUNG)

12.4) VON VERWALTUNGSRATSMITGLIEDERN GEHALTENE AKTIEN UND AKTIONSOPTIONEN

Am 31. Dezember 2013 zu Handelsschluss bzw. am 17. Januar 2013 zu Handelsschluss hielten die Verwaltungsratsmitglieder und ihnen „nahestehende Personen“ (siehe Definition unter 12.3) die in den folgenden Tabellen ausgewiesene Anzahl an gesperrten und frei verfügbaren Novartis Aktien, ADRs und Aktienoptionen.

Sowohl am 31. Dezember 2013 als auch am 17. Januar 2013 besass kein Verwaltungsratsmitglied alleine oder gemeinsam mit „nahestehenden Personen“ (siehe Definition unter 12.3) direkt oder indirekt, d.h. in Form von Aktienoptionen, 1% oder mehr der ausstehenden Aktien von Novartis.

AKTIENBESITZ DER VERWALTUNGSRATSMITGLIEDER¹

	Anzahl Aktien ²	
	Per 31. Dezember 2013	Per 17. Januar 2013 (angepasst) ³
Daniel Vasella (Verwaltungsratspräsident bis 22. Februar 2013)	n. a. ⁴	3 159 430
Jörg Reinhardt	558 511	n. a.
Ulrich Lehner	35 351	27 798
Enrico Vanni	12 684	8 368
Dimitri Azar	5 642	2 906
Verena A. Briner	3 837	n. a.
William Brody	17 356	14 165
Srikant Datar	29 622	25 245
Ann Fudge	13 161	10 122
Pierre Landolt ⁵	50 644	45 873
Charles L. Sawyers	2 128	n. a.
Andreas von Planta	121 334	116 795
Wendelin Wiedeking	278 139	252 182
William T. Winters	2 128	n. a.
Marjorie M.T. Yang	n. a. ⁶	18 000
Rolf M. Zinkernagel	40 000	40 680
Total	1 170 537	3 721 564

n. a. – nicht anwendbar

¹Einschliesslich der Aktien von den Verwaltungsratsmitgliedern „nahestehenden Personen“ (siehe Definition unter 12.3).

²Jede Aktie berechtigt zu einer Stimme.

³2013 hat Novartis beschlossen, die Aktienbestände der Verwaltungsratsmitglieder zum Jahresende offenzulegen. Zwecks Vergleichbarkeit der Zahlen mit dem Vorjahr wurden die Aktienbestände per 17. Januar 2013 um die an diesem Datum zugeteilten Aktien bereinigt. Bei der Zuteilung von Aktien an nicht in der Schweiz steuerpflichtige Personen wird unmittelbar eine Quellensteuer von 25% erhoben.

⁴Daniel Vasella, der sich auf eigenen Wunsch an der Generalversammlung 2013 nicht zur Wiederwahl in den Verwaltungsrat zur Verfügung stellte, hielt am 22. Februar 2013 3 409 035 Aktien.

⁵Gemäss Pierre Landolt ist die Sandoz Familienstiftung die wirtschaftlich Berechtigte aller Aktien.

⁶Marjorie M.T. Yang, die sich auf eigenen Wunsch an der Generalversammlung 2013 nicht zur Wiederwahl in den Verwaltungsrat zur Verfügung stellte, hielt per 22. Februar 2013 18 000 Aktien.

AKTIONSOPTIONEN IM BESITZ DER VERWALTUNGSRATSMITGLIEDER¹

	Anzahl Aktienoptionen ²	
	Per 31. Dezember 2013	Am 17. Januar 2013
Daniel Vasella (Verwaltungsratspräsident bis 22. Februar 2013)	n. a. ³	1 633 290
Jörg Reinhardt	0	n. a.
Ulrich Lehner	0	0
Enrico Vanni	0	0
Dimitri Azar	0	0
Verena A. Briner	0	n. a.
William Brody	0	0
Srikant Datar	0	0
Ann Fudge	0	0
Pierre Landolt ⁴	0	0
Charles L. Sawyers	0	n. a.
Andreas von Planta	0	0
Wendelin Wiedeking	0	0
William T. Winters	0	n. a.
Marjorie M.T. Yang	n. a. ⁵	0
Rolf M. Zinkernagel	0	0
Total	0	1 633 290

n. a. – nicht anwendbar

¹Einschliesslich der Aktien von den Verwaltungsratsmitgliedern „nahestehenden Personen“ (siehe Definition unter 12.3).

²2002 war das letzte Jahr, in dem nicht geschäftsführenden Verwaltungsratsmitgliedern Aktienoptionen gewährt wurden. Alle diese Optionen sind 2011 verfallen.

³Daniel Vasella, der sich auf eigenen Wunsch an der Generalversammlung 2013 nicht zur Wiederwahl in den Verwaltungsrat zur Verfügung stellte, hielt am 22. Februar 2013 1 633 290 Aktienoptionen. Die Optionen wurden ihm während seiner Amtszeit als CEO und Verwaltungsratspräsident zugeteilt.

⁴Gemäss Pierre Landolt ist die Sandoz Familienstiftung die wirtschaftlich Berechtigte aller Aktienoptionen.

⁵Marjorie M.T. Yang, die sich auf eigenen Wunsch an der Generalversammlung 2013 nicht zur Wiederwahl in den Verwaltungsrat zur Verfügung stellte, hielt per 22. Februar 2013 keine Aktienoptionen.

BEDINGUNGEN DER AKTIONSOPTIONEN

Die den Geschäftsleitungsmitgliedern im Rahmen der Vergütungspläne zugeteilten Aktienoptionen berechtigen zum Bezug je einer Novartis Aktie (1:1). Die seit 2010 zugeteilten Aktienoptionen wurden zu den in der nachfolgenden Tabelle aufgeführten Bedingungen aus gegeben.

BEDINGUNGEN DER AKTIONSOPTIONEN

Jahr der Zuteilung	Ausübungspreis (CHF/USD)	Sperrfrist (Jahre) (Schweiz/ andere Länder)	Ausübungsfrist (Jahre)
2013	61,70/66,07	3/3	10
2012	54,20/58,33	3/3	10
2011	54,70/57,07	2/3	10
2010	55,85/53,70	2/3	10

12.5) DARLEHEN UND ANDERE ZAHLUNGEN

DARLEHEN AN MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS ODER DER GESCHÄFTSLEITUNG

In den Jahren 2013 und 2012 wurden keine Darlehen an gegenwärtige oder frühere Mitglieder des Verwaltungsrats oder der Geschäftsleitung gewährt. Weder am 31. Dezember 2013 noch am 31. Dezember 2012 bestanden solche Darlehen.

ANDERE ZAHLUNGEN AN MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS ODER DER GESCHÄFTSLEITUNG

In den Jahren 2013 und 2012 erfolgten keine Zahlungen (und kein Verzicht auf Ansprüche) an gegenwärtige Mitglieder des Verwaltungsrats oder der Geschäftsleitung oder an ihnen „nahestehende Personen“ (siehe Definition unter 12.3), mit Ausnahme jener Zahlungen, die in den entsprechenden Vergütungstabellen (einschliesslich Fussnoten) zur Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats bzw. der Geschäftsleitung und den dazugehörigen Textstellen auf den Seiten 285–286 dargelegt sind.

ZAHLUNGEN AN FRÜHERE MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS ODER DER GESCHÄFTSLEITUNG

In den Jahren 2013 und 2012 erfolgten keine Zahlungen (und kein Verzicht auf Ansprüche) an frühere Mitglieder des Verwaltungsrats oder der Geschäftsleitung oder an ihnen „nahestehende Personen“ (siehe Definition unter 12.4), mit Ausnahme einer 2013 an den Ehrenpräsidenten Dr. Krauer ausgerichteten Zahlung von CHF 62 346 (2012: CHF 62 346 an den Ehrenpräsidenten Dr. Krauer), einer Zahlung von CHF 1 146 000, die CHF 1 125 000 einschliesst, die im Jahr 2013 an ein früheres Mitglied der Geschäftsleitung für dessen Verpflichtung ausgerichtet wurden, keine Aktivitäten aufzunehmen, die im Wettbewerb zu den Geschäften von Novartis stehen (und eine Zahlung von CHF 1 156 414 im Jahre 2012, bestehend aus CHF 1 125 000, die im Jahr 2012 an ein früheres Mitglied der Geschäftsleitung für dessen Verpflichtung ausgerichtet wurde, keine Aktivitäten aufzunehmen, die im Wettbewerb zu den Geschäften von Novartis stehen, und einem Betrag von CHF 31 414 für andere Leistungen im Zusammenhang mit der Tätigkeit als Geschäftsleitungsmitglied), und eines Betrags von USD 429 560, der an ein früheres Mitglied der Geschäftsleitung für den Zeitraum vom 1. Januar bis zum 28. Februar im Zusammenhang mit dem Ende seiner Kündigungsfrist und für seine Verpflichtung ausgerichtet wurde, keine Aktivitäten aufzunehmen, die im Wettbewerb zu den Geschäften von Novartis stehen.

13. ANGABEN ZUR RISIKOBEURTEILUNG

Die Novartis AG ist als oberste Muttergesellschaft des Novartis Konzerns in vollem Umfang in den konzernweiten Risikobeurteilungsprozess eingebunden. Angaben zu den konzernweiten Risikobeurteilungsverfahren sind in Erläuterung 33 des Anhangs zur Konzernrechnung zu finden.

VERWENDUNG DES BILANZGEWINNS DER NOVARTIS AG UND DIVIDENDENBESCHLUSS

Der Verwaltungsrat schlägt vor, den Bilanzgewinn 2013 der Novartis AG wie nachfolgend beschrieben zur Ausschüttung einer Dividende von brutto CHF 2,45 je Aktie zu verwenden. Damit beläuft sich die Ausschüttungsquote auf 74% des konsolidierten Konzernreingewinns in USD. Die Ausschüttungsquote wird auf Basis der geschätzten Anzahl am Tag der Dividendenausschüttung ausstehender Aktien berechnet. Dabei wird der Gesamtbetrag der beantragten Bruttodividende in CHF zum am 31. Dezember 2013 geltenden CHF-USD-Wechselkurs in USD umgerechnet und dann durch den gemäss der Novartis Konzernrechnung für 2013 den Aktionären der Novartis AG zuzurechnenden konsolidierten Reingewinn in USD dividiert.

	2013 CHF	2012 CHF
Bilanzgewinn		
Gewinnvortrag		
Reingewinn des Jahres	5 630 725 971	5 141 036 034
Entnahme aus freien Reserven	716 197 300	853 530 441
Total der Generalversammlung zur Ausschüttung zur Verfügung stehender Gewinn	6 346 923 271	5 994 566 475
Gewinnverwendung		
Ausschüttung einer Brutto-Dividende (vor Steuern und Abgaben) von CHF 2,45 (2012: CHF 2,30) auf 2 590 580 927 (2012: 2 606 333 250) dividendenberechtigten Aktien ¹ mit einem Nennwert von je CHF 0,50	- 6 346 923 271	- 5 994 566 475
Vortrag auf neue Rechnung		

¹Auf von der Novartis AG gehaltenen eigenen Aktien und bestimmten von anderen Konzerngesellschaften gehaltenen eigenen Aktien wird keine Dividende ausgeschüttet.

Sofern der Antrag des Verwaltungsrats genehmigt wird, werden die Dividenden am 4. März 2014 an die Aktionäre ausbezahlt, die per 26. Februar 2014 Aktien von Novartis hielten. Ab dem 27. Februar 2014 werden die Aktien ex Dividende gehandelt.

AN DIE GENERALVERSAMMLUNG DER NOVARTIS AG, BASEL

BERICHT DER REVISIONSSTELLE ZUR JAHRESRECHNUNG DER NOVARTIS AG

Als Revisionsstelle haben wir die Jahresrechnung der Novartis AG, bestehend aus Erfolgsrechnung, Bilanz und Anhang (Seiten 274 bis 291), für das am 31. Dezember 2013 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft.

Verantwortung des Verwaltungsrates

Der Verwaltungsrat ist für die Aufstellung der Jahresrechnung in Übereinstimmung mit den gesetzlichen Vorschriften (OR) und den Statuten verantwortlich. Diese Verantwortung beinhaltet die Ausgestaltung, Implementierung und Aufrechterhaltung eines internen Kontrollsystems mit Bezug auf die Aufstellung einer Jahresrechnung, die frei von wesentlichen falschen Angaben als Folge von Verstössen oder Irrtümern ist. Darüber hinaus ist der Verwaltungsrat für die Auswahl und die Anwendung sachgemässer Rechnungslegungsmethoden sowie die Vornahme angemessener Schätzungen verantwortlich.

Verantwortung der Revisionsstelle

Unsere Verantwortung ist es, aufgrund unserer Prüfung ein Prüfungsurteil über die Jahresrechnung abzugeben. Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz und den Schweizer Prüfungsstandards vorgenommen. Nach diesen Standards haben wir die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass wir hinreichende Sicherheit gewinnen, ob die Jahresrechnung frei von wesentlichen falschen Angaben ist.

Eine Prüfung beinhaltet die Durchführung von Prüfungshandlungen zur Erlangung von Prüfungsnachweisen für die in der Jahresrechnung enthaltenen Wertansätze und sonstigen Angaben. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemässen Ermessen des Prüfers. Dies schliesst eine Beurteilung der Risiken wesentlicher falscher Angaben in der Jahresrechnung als Folge von Verstössen oder Irrtümern ein. Bei der Beurteilung dieser Risiken berücksichtigt der Prüfer das interne Kontrollsystem, soweit es für die Aufstellung der Jahresrechnung von Bedeutung ist, um die den Umständen entsprechenden Prüfungshandlungen festzulegen, nicht aber um ein Prüfungsurteil über die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems abzugeben. Die Prüfung umfasst zudem die Beurteilung der Angemessenheit der angewandten Rechnungslegungsmethoden, der Plausibilität der vorgenommenen Schätzungen sowie eine Würdigung der Gesamtdarstellung der Jahresrechnung. Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise eine ausreichende und angemessene Grundlage für unser Prüfungsurteil bilden.

Prüfungsurteil

Nach unserer Beurteilung entspricht die Jahresrechnung für das am 31. Dezember 2013 abgeschlossene Geschäftsjahr dem schweizerischen Gesetz und den Statuten.

BERICHTERSTATTUNG AUFGRUND WEITERER GESETZLICHER VORGABEN

Wir bestätigen, dass wir die gesetzlichen Anforderungen an die Zulassung gemäss Revisionsaufsichtsgesetz (RAG) und die Unabhängigkeit (Art. 728 OR und Art. 11 RAG) erfüllen und keine mit unserer Unabhängigkeit nicht vereinbaren Sachverhalte vorliegen.

In Übereinstimmung mit Art. 728a Abs. 1 Ziff. 3 OR und dem Schweizer Prüfungsstandard 890 bestätigen wir, dass ein gemäss den Vorgaben des Verwaltungsrates ausgestaltetes internes Kontrollsystem für die Aufstellung der Jahresrechnung existiert.

Ferner bestätigen wir, dass der Antrag über die Verwendung des Bilanzgewinnes dem schweizerischen Gesetz und den Statuten entspricht und empfehlen, die vorliegende Jahresrechnung zu genehmigen.

PricewaterhouseCoopers AG



Bruno Rossi
Revisionsexperte
Leitender Revisor

Michael P. Nelligan
Global Relationship Partner

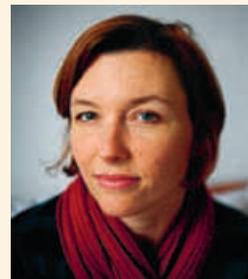
Basel, 28. Januar 2014





Jedes Jahr beauftragt Novartis eine Fotografin oder einen Fotografen, die Gesundheitsversorgung rund um die Welt ganz persönlich und aus der Perspektive der Künstlerin oder des Künstlers zu porträtieren. Die Bilder zeigen die Vielfalt der Patienten, medizinischen Fachleute, Forscher und Pflegekräfte und geben so die komplexen Realitäten des globalen Gesundheitswesens wieder. Wir danken Stephanie Sinclair und allen jenen, die mit ihren Erfahrungen zum Geschäftsbericht 2013 beigetragen haben.

STEPHANIE SINCLAIR



Stephanie Sinclair (Amerikanerin, Jahrgang 1973) ist bekannt für ihren einzigartigen Zugang zu den sensibelsten Geschlechter- und Menschenrechtsfragen in aller Welt. Sinclair hat die Konflikte, die das vergangene Jahrzehnt geprägt haben, mit mutiger Beharrlichkeit dokumentiert. Ihre vielfach publizierten Bilder von der Besetzung des Irak und vom Krieg in Afghanistan widerlegen jede Darstellung von Gewalt, die nicht unter dem Blickwinkel der Humanität erfolgt.

Sinclair hat über dramatische Kriegsereignisse berichtet. Ihre eindringlichsten Werke konfrontieren den Betrachter jedoch mit der alltäglichen Brutalität, der junge Mädchen weltweit ausgesetzt sind. Ihre Studien des häuslichen Lebens in Entwicklungsländern und den USA zeigen deutlich, welchen körperlichen und seelischen Tribut fest verwurzelte soziale Konventionen von den verletzlichsten Mitgliedern der Gesellschaft fordern können. Sinclairs Fotoreihe „Too Young to Wed“ ist ein zehnjähriges Projekt über Mädchen, die im Kindesalter verheiratet werden. Das Projekt hat weltweit Anerkennung gefunden, unter anderem durch drei World Press Photo Awards sowie in prestigeträchtigen Ausstellungen bei den Vereinten Nationen (2012) und der Whitney Biennial (2010) in New York. Ausgezeichnet wurde das Projekt unter anderem durch ein Stipendium der Alexia Foundation, das UNICEF-Foto des Jahres und den Freelens Award des Lumix Festivals für jungen Fotojournalismus. Darüber hinaus erhielt Sinclair 2008 den Award for Humanitarian Reportage von CARE International und den Olivier Rebbot Award des Overseas Press Club (2009) für ihren Essay über eine Feier zur Beschneidung von Mädchen in Indonesien. Zu ihren weiteren Ehrungen gehören drei Visa-d'or-Preise in der Kategorie Feature vom renommierten Fotojournalismus-Festival Visa pour l'image in Frankreich, ein weiterer World Press Photo Award für ihre Reportage über den Krieg von 2006 zwischen Israel und der Hisbollah im Libanon sowie ein Pulitzer-Preis (2000). Sinclairs Fotos erscheinen regelmässig in angesehenen Publikationen weltweit, unter anderem im National Geographic und The New York Times Magazine.

INDIEN

Mir Hasan mit seiner Tochter Chandtara und dem Elefanten Rajleali, den die Familie hegt und pflegt, im Elefantendorf in Jaipur. Mahut – Elefantenführer – ist in Indien ein weit verbreiteter Familienberuf. Jedem Ausbilder wird ein junger Elefant zugewiesen, mit dem er oft lebenslang in enger Verbindung bleibt.

WICHTIGE TERMINE

Vorgesehene Termine für die finanzielle Berichterstattung

Generalversammlung	25. Februar 2014
Erstes Quartal 2014	24. April 2014
Novartis Investorenveranstaltung in der Schweiz	17./18. Juni 2014
Zweites Quartal und erstes Halbjahr 2014	17. Juli 2014
Drittes Quartal und neun Monate 2014	28. Oktober 2014

DANKSAGUNGEN

Wir danken allen, die mit ihrem Wissen und ihren persönlichen Erfahrungen zu diesem Geschäftsbericht beigetragen haben.

Abgesehen von den Novartis Mitarbeitenden, die explizit genannt werden, stehen die auf den Fotografien abgebildeten und in den Beiträgen erwähnten Menschen in keiner Weise in Beziehung zu Novartis oder zu Produkten des Konzerns.

Bei allen in diesem Geschäftsbericht erwähnten Produktzeichnungen in kursiver Schrift handelt es sich um eigene oder in Lizenz genommene Marken der Novartis Gruppe.

Marken von Drittunternehmen sind durch ® in Kombination mit dem Produktnamen in normaler Schrift gekennzeichnet.

Die Geschäftspolitik von Novartis orientiert sich an den von der OECD erlassenen Verhaltensrichtlinien für multinationale Unternehmen und den darin enthaltenen Empfehlungen zur Offenlegung von Informationen.

Dieser Geschäftsbericht erscheint in englischer Sprache sowie in deutscher Übersetzung. Verbindlich ist die Version in englischer Sprache.

Herausgeber: Novartis International AG, Basel, Schweiz
Design: phorbis Communications AG, Basel, Schweiz
Druck: Neidhart + Schön Group, Zürich, Schweiz

© Novartis AG, 2014



KONTAKTADRESSEN

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an

Novartis International AG
CH-4002 Basel
Schweiz

Allgemeine Auskünfte

Tel: +41 61 324 11 11
Fax: +41 61 324 80 01

Investor Relations

Tel: +41 61 324 79 44
Fax: +41 61 324 84 44
E-Mail: investor.relations@novartis.com

Aktienregister

Tel: +41 61 324 72 04
Fax: +41 61 324 32 44
E-Mail: share.registry@novartis.com

Medienauskünfte

Tel: +41 61 324 22 00
Fax: +41 61 324 90 90
E-Mail: media.relations@novartis.com

Novartis im Internet
www.novartis.com

Novartis Geschäftsbericht im Internet
www.novartis.com/annualreport2013



QR-Code zum Geschäftsbericht für Smartphones

ZUKUNFTSGERICHTETE AUSSAGEN

Das vorliegende Dokument enthält zukunftsgerichtete Aussagen. Diese Aussagen sind daran erkennbar, dass sie Begriffe wie „möglich“, „erwartet“, „werden“, „geplant“ oder ähnliche Wörter beinhalten oder sich ausdrücklich oder implizit auf mögliche neue Produkte, mögliche neue Indikationen für bestehende Produkte, mögliche künftige Erlöse aus diesen Produkten, mögliche Aktionärsrenditen oder Kreditratings, das mögliche Ergebnis des eingeleiteten Aktienrückkaufs oder mögliche zukünftige Umsätze oder Erträge des Konzerns oder einer seiner Divisionen beziehen oder Strategien, Pläne, Erwartungen oder Absichten erörtern. Es wird empfohlen, sich nicht zu stark auf diese Aussagen zu verlassen. Diese zukunftsgerichteten Aussagen beruhen auf den derzeitigen Ansichten und Erwartungen der Geschäftsleitung hinsichtlich zukünftiger Ereignisse und unterliegen bekannten und unbekanntem Risiken und Ungewissheiten. Sollten diese Risiken oder Ungewissheiten in einem oder mehreren Fällen eintreten oder sollten sich die zugrunde liegenden Annahmen als falsch erweisen, können die tatsächlichen Ergebnisse wesentlich von den hier gemachten zukunftsgerichteten Aussagen abweichen. Es gibt keine Gewissheit dafür, dass neue Produkte oder neue Indikationen für bestehende Produkte für den Verkauf in einem bestimmten Markt zugelassen werden, dass zu erteilende Zulassungen zu einem bestimmten Zeitpunkt erteilt werden oder dass mit diesen Produkten ein bestimmter Erlös erzielt wird. Ferner gibt es weder eine Garantie dafür, dass für die Aktionäre eine bestimmte Rendite erzielt wird, noch hinsichtlich des möglichen Ergebnisses des eingeleiteten Aktienrückkaufs. Es besteht auch keine Garantie dafür, dass der Konzern oder seine Divisionen künftig wirtschaftlich erfolgreich sind, noch dafür, dass ein bestimmtes Kreditrating erzielt wird. Insbesondere können die Erwartungen der Geschäftsleitung u.a. durch folgende Faktoren beeinträchtigt werden: unerwartete regulatorische Massnahmen oder Verzögerungen oder neue gesetzliche Regelungen; die Möglichkeit, dass der Verkauf der Blutdiagnostiksparte nicht den erwarteten strategischen Nutzen bzw. die Synergien oder Chancen mit sich bringt oder dass es länger dauert, bis diese erreicht werden; die inhärenten Unsicherheiten im Zusammenhang mit der Voraussage der Aktionärsrendite oder eines Kreditratings; die inhärenten Unsicherheiten von Forschung und Entwicklung, einschliesslich unerwarteter Ergebnisse bei klinischen Studien und zusätzlicher Analysen vorhandener klinischer Daten; die Fähigkeit des Unternehmens, Patente oder andere Rechte zum Schutz geistigen Eigentums zu erhalten oder aufrechtzuerhalten, einschliesslich der Auswirkungen des Ablaufs des Patentschutzes und der Exklusivität für wichtige Produkte, ein Prozess, der in früheren Jahren begonnen hat und sich in diesem Jahr fortsetzt; unerwartete Schwierigkeiten bei der Produktion und Qualität, einschliesslich möglicher Ergebnisse der Bestrebungen von Novartis an den Sandoz und Consumer Health Standorten, die von Warning Letters betroffen sind; globale Trends bei der Eindämmung der Kosten für die Gesundheitsversorgung, einschliesslich des anhaltenden Preisdrucks; Unsicherheiten bezüglich laufender oder potenzieller Rechtsstreitigkeiten, einschliesslich unter anderem laufender und potenzieller Gerichtsverfahren in Produkthaftungsfragen, Verfahren und Untersuchungen bezüglich Verkaufs- und Vermarktungspraktiken, Untersuchungen durch Regierungen und Rechtsstreitigkeiten über geistiges Eigentum; das wirtschaftliche Umfeld und das Branchenumfeld im Allgemeinen; Ungewissheiten in Bezug auf die Auswirkungen des weiterhin schwachen globalen Finanz- und Wirtschaftsumfelds, einschliesslich der finanziellen Probleme in bestimmten Ländern der Eurozone; Unsicherheiten bezüglich künftiger globaler Wechselkurse; Unsicherheiten bezüglich der künftigen Nachfrage nach Produkten von Novartis; Unsicherheiten in Bezug auf die Entwicklung neuer Produkte; sowie sonstige Risiken und Faktoren, die im bei der US-Börsenaufsichtsbehörde („securities and exchange commission“) eingereichten aktuellen Jahresbericht der Novartis AG im „Form 20F“ beschrieben werden. Novartis stellt die in diesem Dokument enthaltenen Informationen zum gegenwärtigen Zeitpunkt zur Verfügung; Novartis ist nicht verpflichtet, zukunftsgerichtete Aussagen aufgrund neuer Informationen oder künftiger Ereignisse oder aus anderen Gründen zu aktualisieren.

SEITE 279 SÜDSUDAN

Im Lehrkrankenhaus in Juba werden Laborarbeiten vorbereitet, um Patienten auf Malaria zu untersuchen.

SEITE 280 JAPAN

Masako Taira, 90, winkt, während die Sonne in Ōgimi, Okinawa, untergeht.

Suzy Anthony
7367

M
a Test



F-E.M.w 7366
Name: Jackson Poon

- * BFFm
- * widal test
- * RBS



7366
22/12/2012

Em
mat
- B film
- wida
- HB %

