

**Mahajan, Vinay**

---

**From:** Novartis Communications <novartis.communications@novartis.com>  
**Sent:** Thursday, August 25, 2022 10:34 AM  
**To:** Mahajan, Vinay  
**Subject:** Letter to associates from Joerg Reinhardt, Chairman of Novartis



## Letter from Joerg Reinhardt

---



[Click here to read this message in German](#)

Dear colleagues,

Today we have announced our intention to separate our generics division Sandoz by way of a 100% spin-off. With this step, Novartis would open a new chapter in its history, which has seen the company transform from a broadly diversified life sciences conglomerate into a focused innovative medicines player over the past

decade. This has been a challenging journey, but one that will bear fruit in the years to come.

Since we embarked on our portfolio transformation in 2014, we have not only made several acquisitions with a view to strengthening our pharmaceuticals business, but we have also divested a series of non-core businesses. This includes our activities in consumer health, animal health and vaccines, among other areas. We also spun off our eye-care division Alcon in 2019 and plan to proceed in a similar fashion with Sandoz. We expect the separation process to be completed in the second half of 2023, subject to certain conditions including consultation with works councils and employee representatives and shareholder approval.

The Board of Directors is convinced that listing Sandoz as an independent company on the Swiss stock exchange is the right move. We can be proud of having grown Sandoz to be the leading global generics company. With its strong generics and biosimilars portfolio, Sandoz is even better placed to expand its leading market position on its own. As with Alcon, which has increased its market value as a standalone company, we expect Sandoz to create higher shareholder returns by allocating capital and talent to its own strategic needs.

As a focused medicines company, we will be able to fully concentrate on our own business, free up management capacity, increase value for our shareholders as well as continue to improve profit margins. This includes strengthening our pipeline as well as focusing on our existing growth drivers such as multiple sclerosis drug *Kesimpta*, oncology treatments *Pluvicto* and *Kisqali* as well as, most importantly, our innovative cholesterol medicine *Leqvio*. Likewise, we need to continue to work hard

on setting up a highly efficient and impactful support organization in the months to come.

Our Transforming for Growth initiative will also be instrumental in spurring this increased focus. Today's market realities as well as the fast pace of technological and scientific change require that we concentrate our attention and resources on the challenges in our core business. This will allow us to develop highly innovative medicines in our priority therapeutic areas, which will help us create sustainable value for our diverse stakeholders. Concentrating on the challenges at hand will also allow us to seek new market opportunities and focus on areas in which we excel.

While I am aware that the pace of change can feel exhausting and unsettling at times, the Board of Directors is confident that Novartis will emerge as a leaner, stronger and more performance-oriented organization once the transformation and the spin-off of Sandoz are completed. Given your resilience and dedication as well as your past track record, I am convinced that we will successfully come through this challenging phase, which is set to make Novartis a sustainable leader in the innovative medicines space.

Yours sincerely,  
Joerg Reinhardt

---

Liebe Kolleginnen und Kollegen

Heute haben wir unsere Absicht bekannt gegeben, unsere Generika-Division Sandoz im Rahmen eines vollständigen Spin-offs auszugliedern. Mit diesem Schritt würde Novartis ein neues Kapitel in ihrer Geschichte aufschlagen. In den letzten zehn Jahren hat sich das Unternehmen von einem breit diversifizierten Life-Sciences-Konzern zu einem fokussierten Anbieter innovativer Medikamente gewandelt. Dies war eine anspruchsvolle Zeit, die jedoch in den kommenden Jahren Früchte tragen wird.

Seit Beginn unserer Portfoliotransformation im Jahr 2014 haben wir nicht nur durch zahlreiche Zukäufe unser Pharmageschäft gestärkt, sondern auch mehrere Unternehmensteile veräussert, die nicht zum Kerngeschäft gehören. Dies betraf unter anderem unsere Aktivitäten im Bereich Consumer Health, der Tiergesundheit und der Impfstoffe. Wir haben 2019 auch unsere Augenheilkundesparte Alcon ausgegliedert und planen, mit Sandoz ähnlich zu verfahren. Wir gehen davon aus, dass der Trennungsprozess in der zweiten Hälfte des Jahres 2023 abgeschlossen sein wird, vorbehaltlich bestimmter Bedingungen, einschliesslich der Anhörung von Arbeitnehmervertretern und der Zustimmung der Aktionäre.

Der Verwaltungsrat ist überzeugt, dass es der richtige Schritt ist, Sandoz als eigenständiges Unternehmen an die Schweizer Börse zu bringen. Wir können stolz darauf sein, dass wir Sandoz zum weltweit führenden Generikaunternehmen entwickelt haben. Mit seinem starken Generika- und Biosimilars-Portfolio wird Sandoz noch besser in der Lage sein, seine führende Marktposition aus eigener Kraft auszubauen. Wie bei Alcon, das seinen Marktwert als eigenständiges Unternehmen gesteigert hat, erwarten wir auch von Sandoz höhere

Aktionärsrenditen, indem das Unternehmen Kapital und Arbeitskräfte für seine eigenen strategischen Bedürfnisse einsetzt.

Als fokussiertes Arzneimittelunternehmen werden wir uns nun voll und ganz auf unser eigenes Geschäft konzentrieren, Managementkapazitäten freisetzen, den Wert für unsere Aktionäre steigern und die Gewinnmargen weiter verbessern können. Dazu gehört die Stärkung unserer Pipeline und die Konzentration auf unsere bestehenden Wachstumstreiber wie das Multiple-Sklerose-Präparat *Kesimpta*, die Onkologiepräparate *Pluvicto* und *Kisqali* sowie unser innovatives Cholesterinmedikament *Leqvio*. Ebenso müssen wir in den kommenden Monaten weiter hart daran arbeiten, eine hocheffiziente und schlagkräftige Support-Organisation aufzubauen.

Auch unsere Initiative «Transforming for Growth» wird diesen Konzentrationsprozess massgeblich vorantreiben. Die heutigen Marktgegebenheiten sowie der rasante technologische und wissenschaftliche Wandel erfordern, dass wir unsere Aufmerksamkeit und Ressourcen auf die Herausforderungen in unserem Kerngeschäft konzentrieren. Dies wird es uns ermöglichen, hochinnovative Medikamente in unseren Haupttherapiegebieten zu entwickeln, die uns dabei helfen werden, nachhaltig Wert für unsere verschiedenen Interessengruppen zu schaffen. Die Konzentration auf die anstehenden Herausforderungen wird es uns auch ermöglichen, neue Marktchancen zu ergreifen und uns auf Bereiche zu konzentrieren, in denen wir herausragend sind.

Mir ist bewusst, dass das Tempo des Wandels manchmal anstrengend und beunruhigend sein kann. Der Verwaltungsrat ist jedoch zuversichtlich, dass Novartis

als schlankeres, stärkeres und leistungsorientierteres Unternehmen aus der Transformation und nach der Abspaltung von Sandoz hervorgehen wird. Ich danke Ihnen für Ihren Einsatz und Ihre wertvollen Beiträge und vertraue auf Ihr Engagement und Ihre Flexibilität. Ich bin überzeugt, dass wir diese herausfordernde Phase, die Novartis zu einem führenden Unternehmen im Bereich innovativer Medikamente machen wird, erfolgreich bewältigen werden.

Mit freundlichen Grüßen,  
Jörg Reinhardt

---

For internal use only and not to be shown, distributed or disseminated outside of Novartis

