



Generalversammlung der Roche Holding AG

2. März 2010

Ansprache von Franz B. Humer
Verwaltungsratspräsident

(Es gilt das gesprochene Wort.)

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, meine Damen und Herren

2009 war trotz der anhaltenden globalen Finanz- und Wirtschaftskrise ein sehr erfolgreiches Geschäftsjahr für Roche. Ihr Unternehmen vermochte die positive Entwicklung der letzten Jahre nicht nur fortzusetzen, sondern hat die starke Marktposition bei Pharma und Diagnostics weiter ausgebaut.

Wir berichteten am 3. Februar anlässlich der Bilanzmedienkonferenz bereits ausführlich über unsere Jahresergebnisse.

Im Anschluss an meine Ausführungen wird Ihnen Herr Schwan die wichtigsten Resultate des vergangenen Jahres, den erfolgreichen Abschluss der Genentech-Integration sowie den Ausblick für das laufende Jahr zusammenfassend darlegen.

Ich möchte deshalb nur kurz auf 2009 zu sprechen kommen, bevor ich auf Themen, die heute zur Abstimmung anstehen, eingehe.

2009: Ein sehr erfolgreiches Jahr für Roche



Starkes operatives Ergebnis	<ul style="list-style-type: none"> • Rekordumsatz; Wachstum in beiden Divisionen über dem Markt • Solides zweistelliges Wachstum des Kerngewinns je Titel¹
Produkte- Highlights	<ul style="list-style-type: none"> • Erfolgreiche Einführung von Actemra/RoActemra gegen rheumatoide Arthritis • Hohe Nachfrage nach Medikamenten gegen Krebs und dem Grippemedikament Tamiflu
Viel- versprechende Zukunft	<ul style="list-style-type: none"> • Integration von Genentech abgeschlossen • Sehr gute Fortschritte bei Wirkstoffen in der späten Entwicklung

¹ in lokalen Währungen

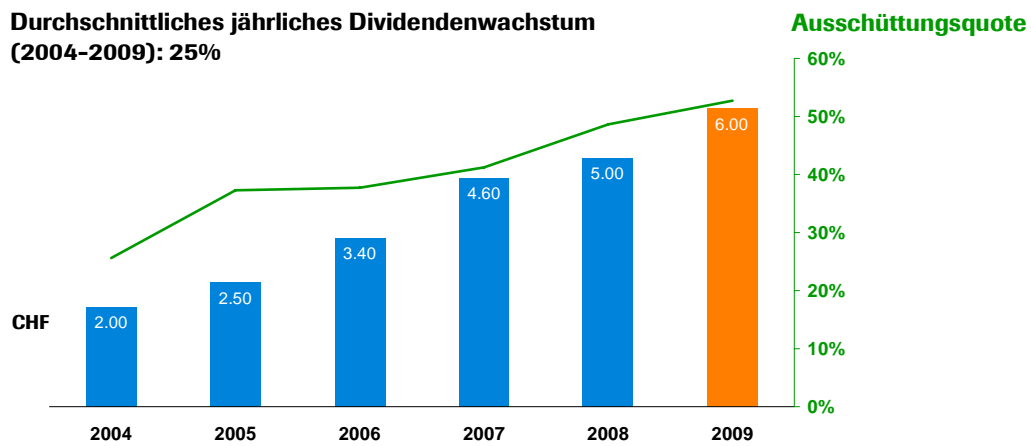
- Wir haben 2009 mit gut 49 Milliarden Franken einen neuen Umsatzrekord erzielt, wobei beide Divisionen Marktanteile hinzugewonnen haben.

- Die starke operative Leistung von Roche zeigt sich auch deutlich im Wachstum des Kerngewinns pro Aktie und Genussschein, der um 20% zugenommen hat.
- Die Neueinführung von Actemra/RoActemra gegen rheumatoide Arthritis hat sehr erfolgreich begonnen, und im Januar haben wir nun auch die Marktzulassung in den USA erhalten.
- Aufgrund der anhaltend starken Nachfrage nach unseren Krebsmedikamenten konnten wir unsere führende Position in diesem wichtigen Marktsegment weiter ausbauen. Geprägt war 2009 zudem vom rasanten Anstieg der Verkäufe von Tamiflu in Folge der Schweinegrippe.
- Auch was den Fortschritt in unserer Forschung anbetrifft, haben wir sehr gute Resultate erzielt und verfügen heute als weltweit grösstes Biotechnologie-Unternehmen über eine der vielversprechensten Forschungs- und Entwicklungspipelines der Industrie.
- Das aus strategischer Sicht mit Abstand wichtigste Ereignis im Jahr 2009 war natürlich die Übernahme von Genentech – die grösste je von Roche getätigte Transaktion.

Wir haben also nicht nur unsere strategischen Ziele erreicht, sondern auch, was den wirtschaftlichen Erfolg und den wissenschaftlichen Fortschritt betrifft, sehr erfreuliche Resultate erzielt.

Ich möchte nun auf zwei Themen eingehen, die wir Ihnen anschliessend zur Abstimmung unterbreiten werden.

Kontinuierliche Steigerung der Ausschüttungsquote



Roche hat in den letzten 22 Jahren kontinuierlich die Dividende gesteigert. Der Verwaltungsrat hat – wie bereits angekündigt – beschlossen, Ihnen aufgrund des erneut sehr erfolgreichen Geschäftsjahres 2009 heute unter Traktandum 3 die Ausschüttung einer um 20% erhöhten Dividende von 6,00 Franken (2008: 5,00 Franken) je Aktie und Genussschein zu beantragen – die 23. Erhöhung in Folge. Dies führt zu einer weiteren Erhöhung der Ausschüttungsquote, das heisst, gut die Hälfte des Konzerngewinns wird bei Annahme des Antrags als Dividende ausbezahlt.



Separate Abstimmung über Entschädigungsbericht Seite 79-90 des Jahresberichts



- Der Entschädigungsbericht enthält detailliert alle Angaben zur Entlohnung von Verwaltungsrat und Konzernleitung.
- Der Entschädigungsausschuss des VR bestimmt Basissalär, Bonus, Aktien-Beteiligungsplan und Optionen nach klaren Leistungskriterien.

Wichtige Grundsätze sind:

- **Fokus auf Wertschöpfung**
- **Leistungsabhängige Vergütungen**
- **Beteiligung am Erfolg**
- **Fairness und Transparenz bei Vergütungsentscheidungen**
- **Ausgewogenheit von lang- und kurzfristigen Vergütungen**
- **Konkurrenzfähigkeit auf dem Markt**

Sie werden heute wie bereits im Vorjahr wiederum Gelegenheit haben, separat über den Entschädigungsbericht konsultativ abzustimmen. Gegenstand dieser Abstimmung sind nicht die Saläre einzelner Personen, sondern der Entschädigungsbericht als Ganzes, wie er auf den Seiten 79 bis 90 des Jahresberichts aufgeführt ist.

Lassen Sie mich einige wichtige Punkte unserer Entschädigungspolitik ansprechen: Grundsätzlich orientiert sich die Entschädigung der Konzernleitung und des obersten Managements von Roche an klaren Leistungskriterien und wird durch den Entschädigungsausschuss festgesetzt, der sich ausschliesslich aus unabhängigen Mitgliedern des Verwaltungsrates unter Leitung des Vizepräsidenten, Professor Bruno Gehrig, zusammensetzt. Mitglied des Ausschusses ist als Vertreter des Mehrheitsaktionariats Herr André Hoffmann.

Sie haben hier die wichtigsten Grundsätze, nach denen der Entschädigungsausschuss arbeitet:

- Fokus auf Wertschöpfung
- Leistungsabhängige Vergütungen
- Beteiligung am Erfolg
- Fairness und Transparenz bei Vergütungsentscheidungen
- Ausgewogenheit von lang- und kurzfristigen Vergütungen
- Sowie: Konkurrenzfähigkeit auf dem Markt

Die einzelnen Vergütungskomponenten Basissalär, Bonus, gesperrte Genussscheine, Aktienoptionen (S-SARs) sowie Performance Share Plan (PSP-Programm) sind auf diese Grundsätze ausgerichtet.

Das Prinzip der variablen Vergütungsbestandteile, die bis zu 50% des Einkommens unserer Führungskräfte ausmachen, hat sich klar bewährt.

Konkret bedeutet dies, dass die Aktienoptionen (Stock-settled Stock Appreciation Rights), die in den Jahren 2006, 2007 und 2008 ausgegeben wurden und die nun nach Ablauf der Sperrfristen seit Februar 2010 mehrheitlich ausgeübt werden könnten, aufgrund der Kursentwicklung des Genussscheins gegenwärtig keinen Wert haben. Dies kann und soll sich natürlich bei einer günstigen zukünftigen Kursentwicklung wieder ändern.

Der mittelfristig ausgelegte Performance Share Plan, an dem derzeit die Mitglieder der Konzernleitung und andere Mitglieder des Topmanagements (zurzeit 120 Personen weltweit) partizipieren, kommt in diesem Jahr nicht zur Auszahlung. Gemäss diesem Plan werden jeweils für einen dreijährigen Leistungszyklus Roche-Genussscheine reserviert. Die tatsächliche Zuteilung der Wertpapiere ist davon abhängig, ob und in welchem Ausmass Roche-Titel (Aktien und Genussscheine) die durchschnittliche Kapitalrendite von Wertpapieren der Vergleichsgruppe von 17 Konkurrenzunternehmen übertreffen. Am 31. Dezember 2009 endete der Zyklus für den Zeitraum 2007 bis 2009. Aufgrund der über die drei Jahre erfolgten Kursbewegungen wurden den Beteiligten keine der ursprünglich reservierten Genussscheine zugesprochen.

Im Entschädigungsbericht 2009 sind auch punktuelle Änderungen unserer Entschädigungsrichtlinien aufgeführt, über die ich Sie heute gerne orientiere:

- Im Jahr 2009 wurden an ausgewählte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Genussscheine ausgegeben, die mit einer Sperrfrist von mindestens drei Jahren versehen sind. Die Empfänger konnten diese Sperrfrist auf zehn Jahre verlängern. Die Ausgabe dieser Genussscheine erfolgte als Teil der für das Jahr 2009 ausgerichteten Bonuszahlung. Wir wollen damit sowohl das Erreichen bestimmter Ziele als auch das Interesse an der langfristig positiven Entwicklung des Unternehmens fördern.
- Mit Abschluss der Genentech-Transaktion Ende März und dem Abschluss der Integration im Dezember letzten Jahres ist ein weiterer wesentlicher Schritt der Übertragung von

Aufgaben von mir an Herrn Schwan erfolgt. Entsprechend sieht der Verwaltungsrat vor, mein Basisgehalt im Jahr 2010 auf 4 Millionen Franken zu senken. Für meine gesamten Bezüge inklusive Pensionskassenbeiträge hat der Entschädigungsausschuss eine Obergrenze von 11 Millionen Franken festgelegt.

Von den Konzernleitungsmitgliedern bezieht Herr Schwan die höchste Gesamtentschädigung – auch hier finden Sie alle Details im Entschädigungsbericht auf Seite 87. Ebenso sind im Bericht die Entschädigungen aller Konzernleitungsmitglieder einzeln und detailliert aufgeführt.

Die Entschädigungspolitik grosser Schweizer Unternehmen ist schon seit längerem im Fokus der politischen Diskussion. Mit seiner Volksinitiative will Herr Minder die Rechte der Generalversammlung in diesem Bereich, aber auch in verschiedenen anderen Punkten stärken. Nun ist, wie Sie wissen, in den letzten Wochen und Tagen vermehrt über mögliche indirekte oder direkte Gegenvorschläge gesprochen worden.

Wir, die wir in den börsenkotierten Unternehmen Verantwortung tragen, tun meines Erachtens gut daran, die laufende Diskussion zwar aufmerksam zu verfolgen, uns aber mit allzu aufdringlichen Ratschlägen oder gar Drohungen in Richtung Politik zurückzuhalten. Das ganze Thema ist Gegenstand von Beratungen in den eidgenössischen Räten – und in dieser Phase liegt das Primat des Handelns eindeutig bei der Politik.

Lassen Sie mich trotzdem an dieser Stelle auf drei Aspekte hinweisen, die aus meiner Sicht für den Erhalt der Konkurrenzfähigkeit der grossen Schweizer Unternehmen, und darauf kommt es ja eigentlich an, von besonderer Bedeutung sind:

- Es geht primär darum, die Verantwortungs- und Machtbalance zwischen der Geschäftsleitung, dem Verwaltungsrat und der Generalversammlung zu gestalten. Es wird zu Recht geprüft, wie die Kompetenzen der Generalversammlung gestärkt werden können. Dies darf aber nicht einfach zu Lasten des Verwaltungsrates gehen. Wer dem Verwaltungsrat zu viele Rechte und Pflichten wegnimmt und diese der Generalversammlung überträgt, riskiert, dass der Verwaltungsrat gerade auch in seiner Kontroll- und Leitungsfunktion gegenüber der Geschäftsleitung geschwächt wird. Für mich ist klar: Nur ein starker Verwaltungsrat kann die Interessen der Besitzer des Unternehmens, also der Aktionäre, wirklich wahrnehmen.

- Eine Überreglementierung wird bestehende Probleme nicht lösen, im Gegenteil. Es ist darum aus meiner Sicht richtig, dass eine Lösung im Aktienrecht und nicht auf Verfassungsstufe im Vordergrund stehen soll. Die Verfassung eignet sich kaum für eine detaillierte Regelung der Rechte und Pflichten einer Generalversammlung. Ich warne im Übrigen vor der Illusion, man könne auf Gesetzes- oder gar Verfassungsstufe alles so regeln, dass in Zukunft Missbräuche oder Fehlentwicklungen ausgeschlossen sind. Gerade die Beispiele der jüngeren Vergangenheit zeigen, dass es am Schluss nicht auf Paragraphen, sondern auf das Handeln und die ethischen Prinzipien der Verantwortlichen in Geschäftsleitung und Verwaltungsrat ankommt. Dies lässt sich kaum über Gesetze regeln.
- Sorge bereitet mir schliesslich die spürbare Tendenz zu einer wenig hilfreichen Kurzfristigkeit im Denken und Handeln. Wo zum Beispiel die Vorteile einer gesetzlich zwingend vorgeschriebenen einjährigen Amtsdauer für Verwaltungsräte liegen, wird man noch genau anschauen müssen. Ob ein Verwaltungsrat, der sich jährlich der Wiederwahl stellt, wirklich bessere Arbeit für das mittel- und langfristige Gedeihen eines Unternehmens leistet als jener, der von der Generalversammlung für zwei oder drei Jahre in die Pflicht genommen wird, scheint mir aufgrund meiner Erfahrungen fraglich. Wohlverstanden: Es soll Unternehmen freigestellt werden, eine einjährige Amtsdauer einzuführen, wenn dies die Aktionäre so wollen. Warum der Staat aber eine derart einschränkende, zwingende Vorschrift erlassen will, leuchtet mir nicht ein.

Was sich die Schweiz mit ihren überdurchschnittlich vielen international tätigen Gesellschaften gerade in der heutigen wirtschaftlich so anspruchsvollen Phase nicht leisten kann, ist ein gesetzgeberischer Sonderweg, welcher unsere Unternehmen im Vergleich zur ausländischen Konkurrenz benachteiligen würde. Auch darauf muss in der aktuellen Debatte geachtet werden.

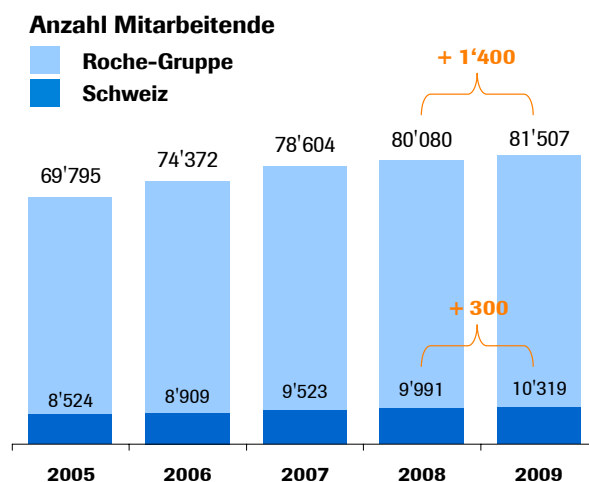
Roche: Neue Perspektiven für die Medizin schaffen

Was unser Umfeld betrifft, hat der Druck auf die Preise im Gesundheitswesen weiter zugenommen, insbesondere in den USA und Europa, nicht zuletzt aufgrund der hoch verschuldeten öffentlichen Haushalte als Folge der Finanzkrise. Gleichzeitig sind die Anforderungen der Zulassungsbehörden nochmals verschärft worden. Zudem erstatten die Krankenkassen in vielen Ländern die Kosten für Medikamente, die zwar neu sind, aber den Nutzen für den Patienten nicht nachweisen können oder nur in beschränktem Umfang.

Mit unseren kombinierten Stärken von Pharma und Diagnostics besitzen wir die besten Voraussetzungen, um auf Basis eines besseren Verständnisses der Biologie von Krankheiten Therapien und Tests zu entwickeln, die besser auf spezifische Patientengruppen abgestimmt sind und die damit sicherer und wirksamer sind. Roche ist ein Pionier in der so genannten personalisierten Medizin. Diese wird je länger je mehr dazu beitragen, Gesundheitssysteme effektiver zu gestalten, weil Arzneimittel besser und sicherer werden.

Wir werden unsere Strategie der Innovation und Fokussierung weiterhin konsequent umsetzen, um damit langfristig Werte für all unsere Anspruchsgruppen – Patienten, Ärzte, Mitarbeitende und Sie, unsere Aktionärinnen und Aktionäre – zu schaffen.

2009: Zusätzliche Arbeitsplätze geschaffen Starkes Wachstum schafft neue Stellen



Durch die Integration von Genentech, vor allem durch die Neuorganisation des globalen Produktionsnetzes, sind im letzten Jahr hauptsächlich in den USA Stellen abgebaut worden.

Weltweit hat die Roche-Gruppe die Anzahl Arbeitsplätze im letzten Jahr jedoch dank der guten Geschäftsentwicklung um 1'400 Stellen auf 81'500 Mitarbeitende erhöht.

In der Schweiz haben wir 2009 mehr als 300 neue Stellen geschaffen. Dies ist vor allem auf den Ausbau der Forschung und Entwicklung sowie der Produktion am Standort Basel sowie auf die Erweiterung der Produktion am Standort Rotkreuz zurückzuführen.

Personelle Veraenderungen an der Spitze von Roche



Bis 31.12.2009



William M. Burns
CEO Division Roche Pharma



Dr. Jürgen Schwiezer
CEO Division Roche Diagnostics



Prof. Jonathan K.C. Knowles
Leiter Group Research

Ab 1.1.2010



Pascal Soriot
COO Division Roche Pharma



Daniel O'Day
COO Division Roche Diagnostics

Schliesslich war das Jahr 2009 auch von Veränderungen an der Spitze unseres Unternehmens geprägt.

Drei äusserst erfolgreiche und geschätzte Führungspersönlichkeiten – nämlich: William M. Burns, CEO der Division Pharma, Jürgen Schwiezer, CEO der Division Diagnostics, und Jonathan K.C. Knowles, Leiter der Forschung der Roche-Gruppe – sind per Ende Jahr aus der Konzernleitung ausgeschieden. Sie haben über viele Jahre massgeblich zum Erfolg von Roche beigetragen und wichtige Kapitel in unserer Unternehmensgeschichte mitgeschrieben. Bill Burns, Jonathan Knowles und Jürgen Schwiezer haben ihre Aufgaben aus tiefster Überzeugung in vorbildlicher Weise erfüllt. Im Namen des gesamten Verwaltungsrates und der Konzernleitung danken wir allen drei ganz herzlich für ihren langjährigen, unschätzbaren Einsatz, die Treue zu Roche und für die freundschaftliche Zusammenarbeit.

Zudem haben Professor Horst Teltschik und Peter Brabeck entschieden, sich an unserer heutigen Generalversammlung nicht mehr zur Wiederwahl in den Verwaltungsrat zur Verfügung zu stellen. Beide haben während vieler Jahre im obersten Gremium des Unternehmens ausserordentlich wertvolle Beiträge geleistet. Dafür sind wir ihnen herzlich dankbar.

Aufgrund ihrer hervorragenden Industriekenntnisse schlägt der Verwaltungsrat Ihnen heute vor, William M. Burns und Arthur D. Levinson in den Verwaltungsrat der Roche Holding AG zu wählen. Ich werde unter Traktandum 4 gerne die Verdienste von Professor Horst Teltschik und Peter Brabeck kurz würdigen und Ihnen die neuen Kandidaten zur Wahl in den Verwaltungsrat, etwas näher vorstellen.

Ich möchte abschliessend die Gelegenheit nutzen, Ihnen die neuen Mitglieder der Konzernleitung (hier auf dem Podium) vorzustellen:

- Seit Anfang Jahr ist Pascal Soriot Chief Operating Officer (COO) der Division Pharma. Er war zuvor für den weltweiten Vertrieb und das Marketing des Pharmageschäfts zuständig, hat letztes Jahr die Integration von Genentech erfolgreich geleitet und hat nun die globale Verantwortung für das operative Pharmageschäft übernommen.
- Ebenfalls seit Beginn dieses Jahres leitet Daniel O'Day als COO die Division Diagnostics. Er war zuletzt verantwortlich für den Geschäftsbereich Molecular Diagnostics und davor in verschiedenen leitenden Funktionen bei Roche Pharma tätig.

Es ist auch Ausdruck unserer Kultur, dass die Neubesetzungen der Konzernleitung sowie der erweiterten Konzernleitung alle aus den eigenen Reihen von Roche und Genentech stammen. Die neue und verjüngte Konzernleitung wird die nachhaltige Entwicklung von Roche als weltweit führendes Healthcare-Unternehmen im Rahmen der bisherigen Strategie weiter vorantreiben.

Vielen Dank.