



Kudelski Gruppe  
Geschäftsbericht 2002

# Inhaltsverzeichnis

Botschaft des Präsidenten	4
Kennzahlen	6
Historischer Abriss	8
Gesellschaften der Gruppe	9
Das vergangene Jahr	13
Krise in der Digital-TV-Industrie	
Unverzichtbare Anpassung an die Situation	
Digital-TV	19
Eine umfassende Sicherheitsstrategie	
Die Märkte im Jahr 2002: gegensätzliche Ergebnisse	
Public Access	29
Ein Geschäftsbereich in voller Entwicklung	
SkiData Systeme: anhaltender Erfolg	
Ticketcorner: Expansion in Europa	
Multifunktionskarten: mehr Komfort für den Anwender	
Nagra Audio	37
Neue Strukturen	
Das Jazz-Festival Montreux: Labor der Konvergenz	
Corporate Governance	43
Adressen	62

## Den entscheidenden Vorsprung sichern

Die Sicherheitslösungen aus dem Hause Kudelski genießen sowohl im Bereich des Digital-TV als auch bei der physischen Zugangskontrolle weltweit grösstes Vertrauen.

Diese Lösungen haben sich millionenfach unter anspruchsvollsten Bedingungen bewährt und bieten auf der gesamten Bandbreite der digitalen Kommunikation – von der Erstellung von Inhalten bis hin zur Endanwendung – einen unerreichten Schutzgrad.

Die kompromisslosen Technologien, aus welchen sie seit zwei Jahrzehnten hervorgegangen sind, stellen einen der Schlüsselfaktoren für ihren Erfolg dar. Ebenso wichtig ist allerdings der Geist, in dem sie entwickelt wurden.

Für die Kudelski Gruppe bedeutet Sicherheit in erster Linie eine Grundeinstellung, einen aktiven Prozess, der auf der ständigen Beobachtung aller Formen von Sicherheitsrisiken basiert.

Dieser Prozess nutzt ein einzigartiges Erfahrungspotenzial und gewährleistet, dass bei jedem Update, bei jeder Entwicklung und bei jeder neuen Produktgeneration der unverzichtbare Vorsprung verteidigt wird.

# Botschaft des Präsidenten

Die Kudelski Gruppe blickt auf ein schwieriges Jahr 2002 zurück. Hauptursache dafür war die schwerwiegende Verschlechterung der Finanzkraft der Digital-TV-Betreiber in Europa. Obwohl sich bei einigen Betreibern bereits Ende 2001 Schwierigkeiten abzeichneten, waren eine so rasche Ausweitung auf die anderen europäischen Akteure und die Intensität in dieser Form kaum vorhersehbar.

Der schnelle Kursverfall des amerikanischen Dollar war ein weiterer nachteiliger Faktor, denn er verringerte Umsätze und Margen in den amerikanischen und wachsenden asiatischen Märkten.

Aufgrund der vor fast zehn Jahren eingeleiteten, geographischen Diversifizierung von Nagravision konnten die negativen Auswirkungen der Finanzkrise europäischer Betreiber begrenzt werden: 72% des Umsatzes im Bereich Digital-TV wird ausserhalb Europas erwirtschaftet.

Die geplante Fusion von EchoStar und DirecTV führte zu einer weiteren Enttäuschung im Jahr 2002. Die Kudelski Gruppe hatte sich mit diesem Zusammenschluss den Ausbau ihrer Position auf dem amerikanischen Satelliten-TV-Markt erhofft. Zur Unterstützung dieser Fusion hatten wir beabsichtigt, in EchoStar zu investieren und hierzu eine 325-Millionen-Dollar Wandelanleihe ausgegeben.

Die Turbulenzen auf dem Digital-TV-Markt haben uns zu einschneidenden Massnahmen gezwungen. Statt passiv auf eine Marktverbesserung zu warten, haben wir uns dieser neuen Herausforderung gestellt und sie zum Anlass genommen, uns in Frage zu stellen und unsere mittel- und langfristige Geschäftsstrategie zu verfeinern.

In diesem Zusammenhang haben wir folgende Massnahmen initiiert:

- Verstärkung der Konzernstrukturen durch Schaffung zweier voneinander unabhängiger Führungspositionen für die Bereiche Digital-TV und physische Zugangskontrolle.
- Umstrukturierung der Finanzdirektion, insbesondere durch Ernennung eines neuen CFO, der eine vorausblickende Finanzstrategie einführen wird.
- Tiefgreifende Umstrukturierung des Bereichs Digital-TV mit dem Ziel einer verbesserten Produktivität und einer Verringerung der Betriebskosten. Diese Umstrukturierung führte u.a. auch zu einer Neuausrichtung strategischer Projekte, einem vereinfachten Projektportfolio und einem gezielten Stellenabbau.
- Gründung der Sub-Holding Nagra Public Access zur Verstärkung des Geschäftsbereichs physische Zugangskontrolle.
- Aufgabe oder Veräusserung ausgewählter Bereiche von geringer strategischer Bedeutung.

Parallel zu den Umstrukturierungsmassnahmen wurden besondere Anstrengungen unternommen, um die Wettbewerbsfähigkeit der Gruppe in den kommenden Jahren weiter zu verbessern.

Im Bereich Digital-TV standen für Nagravision die intensiven Bemühungen zur Steigerung der Marktanteile in Europa im Mittelpunkt. Zahlreiche Verhandlungen wurden 2002 aufgenommen: mit der Unterzeichnung eines Langzeitvertrages mit Premiere, dem führenden Pay-TV Anbieter im deutschsprachigen Raum, konnte ein bedeutender Schritt vollzogen werden. Damit stehen uns die Tore zum wichtigsten europäischen Markt offen.

Ausserhalb Europas konnte Nagravision seine Entwicklung besonders im asiatischen Raum mit dem Abschluss zahlreicher neuer Verträge fortsetzen. Mit 26 im Jahr 2002 neu installierten Systemen konnte Nagravision einmal mehr unter Beweis stellen, wie das Unternehmen neue Märkte auch unter erschwerten Bedingungen gewinnen kann. Auch wenn die durchschnittliche Grösse der in diesem Geschäftsjahr verkauften Systeme die Werte der vorhergegangenen Jahre nicht erreichte, besteht ein beachtliches Entwicklungspotenzial für Geschäfte mit diesen neuen Kunden.

Nagravision führte ab 2003 ein neues Geschäftsmodell für einige ausgewählte Betreiber ein. Die Infrastruktur zur Zugangskontrolle wird dabei gegen eine an der Anzahl Abonnenten ausgerichtete Monatsgebühr bereitgestellt. Mit diesem Modell werden Ertragschwankungen wesentlich verringert. Diese Lösung eignet sich in idealer Weise für Betreiber mit einem grossen Kundenstamm, wie beispielsweise Premiere. Zudem werden mit dieser Lösung die Interessen des Betreibers und des Technologieanbieters optimal abgestimmt.

Die im Bereich der physischen Zugangskontrolle unternommenen Anstrengungen haben sich ausgezahlt. So konnten wir in einem schwierigen wirtschaftlichen Umfeld nicht nur neue Marktanteile hinzugewinnen, sondern gleichzeitig, durch eine von Wachsamkeit und Dynamik geprägte Geschäftspolitik, die Rentabilität trotz der ungünstigen Umstände wahren.

Zusätzlich zum organischen Wachstum übernahm Ticketcorner (Kartenverkauf) Aktivposten des deutschen Kartenverkäufers Qivive und wurde damit zum drittgrössten Anbieter Europas in diesem Bereich. Durch diese Akquisition konnte die Position von Ticketcorner gestärkt werden, während gleichzeitig die Technologie für die Kartenverkaufssysteme selber in die Hand genommen werden konnte. Dies wird eine entscheidende Rolle bei der weiteren, internationalen Entwicklung des Geschäftsbereichs der physischen Zugangskontrolle und bei Projekten zur Umsetzung unserer Konvergenzvisionen spielen.

Das Tagesgeschäft wird auch im Jahr 2003 von Schwierigkeiten gekennzeichnet sein. Aufgrund der teilweisen Einführung des neuen Geschäftsmodells auf der Basis der Miete von Infrastruktur wird sich das in 2003 generierte Wachstum auf die Folgejahre verteilen.

Die in den ersten Monaten des Jahres 2003 begonnene Expansionsphase ist erst der Anfang. In ihrem Kielwasser rechnen wir mit der Gewinnung neuer Kunden und der Umsetzung unserer Konvergenzprojekte auf einem fruchtbareren Boden.

Das Jahr 2002 war insbesondere im Bereich Digital-TV äusserst lehrreich. Wir mussten – teilweise schmerzhaft – erfahren, mit welcher Geschwindigkeit sich ein Markt verschlechtern und damit unser Geschäft unerwartet negativ beeinflussen kann.

Gleichzeitig konnten wir aufgrund des Schlingerns oder gar plötzlichen Zusammenbruchs grosser Medienfirmen beobachten, dass Instabilität und Umwälzung zu einer Neuverteilung der Karten führen und so neue Möglichkeiten für die Kudelski Gruppe schaffen kann.

Das vergangene Jahr bescherte uns eine ganze Reihe kurzfristig schlechter Neuigkeiten, eröffnete uns gleichzeitig jedoch völlig neue Möglichkeiten auf mittlere und lange Sicht. Wir konnten unsere Schwächen besser erkennen und Gegenmassnahmen einleiten. Wir konnten aber auch unsere Stärken sowohl im technischen, wirtschaftlichen wie auch finanziellen Bereich erkennen.

Es liegt nun in unserer Hand, diese Erfahrungen mit einer wohl dosierten Mischung aus Optimismus und Vorsicht in die treibende Kraft unseres zukünftigen Wachstums umzuwandeln.

André Kudelski

# Kennzahlen

Die Kudelski Gruppe erzielte im Geschäftsjahr 2002 einen Gesamterlös von CHF 402,4 Mio. (-11,7%), ein EBITDA von CHF 8,6 Mio. und einen Reingewinn von CHF 10,0 Mio. (-86,1%) nach Abzug der Kosten für die Umstrukturierungsmassnahmen in Höhe von über CHF 42 Mio.

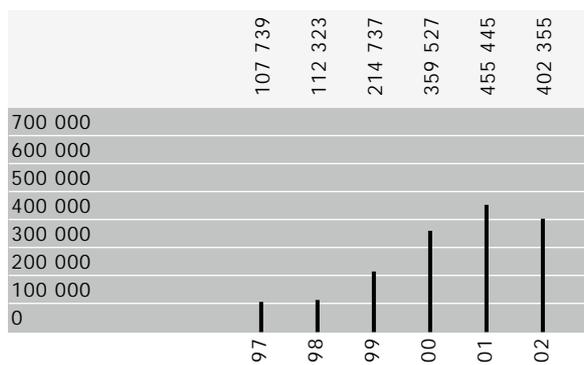
	2002	2001	2000	1999	1998	1997
Total Erlöse	402 355	455 445	359 527	214 737	112 323	107 739
Bruttomarge	250 033	269 794	178 316	103 371	72 289	54 190
Veröffentlichtes EBITDA	8 608	99 172	86 820	48 501	27 278	21 866
EBITDA ohne wiederkehrende Kosten (Umstrukturierung)	31 143	99 172	86 820	48 501	27 278	21 866
Veröffentlichtes EBIT	-32 022	82 973	75 405	40 388	25 038	15 318
EBIT ohne wiederkehrende Kosten (Umstrukturierung)	10 421	82 973	75 405	40 388	25 038	15 318
Nettogewinn	10 031	72 086	66 618	35 427	16 468	10 109
Eigenkapital inkl. Minderheitsbeteiligungen	580 910	580 851	639 156	154 208	111 464	56 808
Barmittel netto	397 421	364 114	543 611	58 663	47 609	10 390
Beschäftigte	1 220	1 173	425	239	170	141

Finanzielle Daten in kCHF

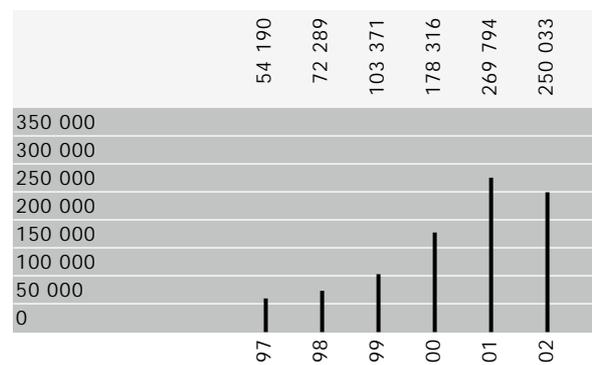
EBITDA: Betriebsergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen

EBIT: Betriebsergebnis

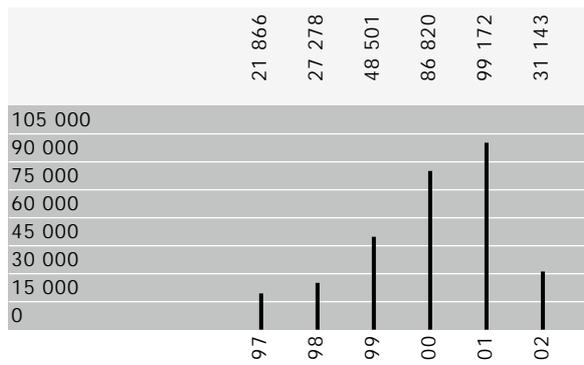
### Total Erlöse



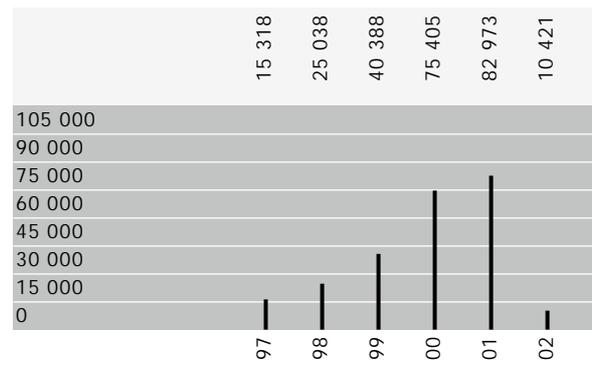
### Bruttomarge



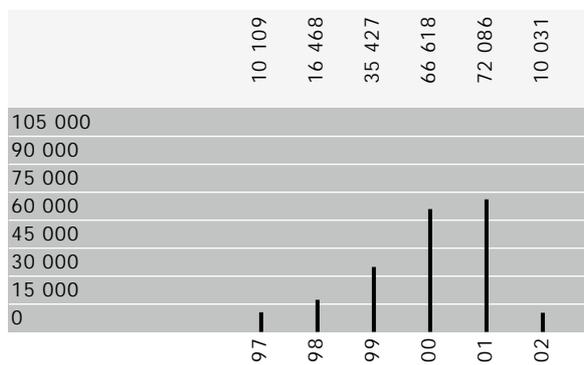
### EBITDA ohne wiederkehrende Kosten



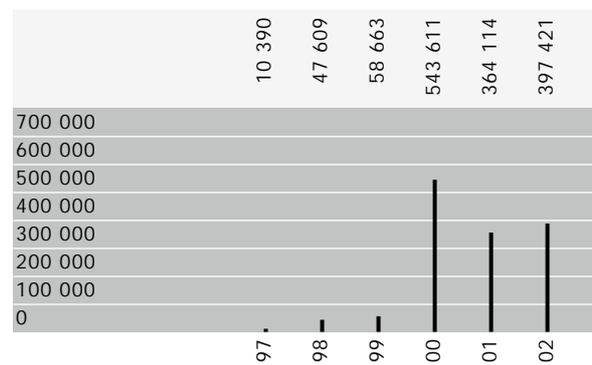
### EBIT ohne wiederkehrende Kosten



### Nettogewinn



### Barmittel netto



# Historischer Abriss

1951

Entwicklung des ersten mobilen Aufnahmeegeräts Nagra I.

1959

Vorstellung des Nagra III.

1965

Erstes Gerät der Serie Nagra SN (Série Noire). Hierbei handelte es sich um einen Miniaturapparat.

1984

Erstes Magnetbandgerät Nagra VPR-5.

1986

Börsengang des Unternehmens.

1989

Canal+ übernimmt das Zugangskontrollsystem von Kudelski für Pay-TV-Anwendungen.

1991

André Kudelski tritt die Nachfolge von Stefan Kudelski an. Die erste Million analoger Decoder ist ausgeliefert. Konzentration der Firmenaktivitäten auf Fernsehsysteme mit kontrolliertem Zugang.

1992

Nagra+, ein Joint Venture mit Canal+, wird ins Leben gerufen. Vorstellung von Nagra-D, dem ersten mobilen digitalen Aufzeichnungsgerät.

1995

Die erste Bestellung für ein digitales NagraVision System (EchoStar) markiert den Beginn der Aktivitäten von NagraVision auf dem nordamerikanischen Markt. Dassault beteiligt sich am Gesellschaftskapital.

1996

85% der Verkäufe erfolgen im Bereich des Fernsehens mit kontrolliertem Zugang. Vollständige Umwandlung der Wandelanleihe (1986-1996) im Rahmen eines öffentlichen Umtauschangebots.

1997

Durchbruch für NagraVision in Europa. Der Bereich digitales Pay-TV erhält bei den Aktivitäten des Unternehmens Priorität. Nagra Audio bringt ein Hi-Fi-Sortiment der High-End-Klasse auf den Markt.

1998

Eroberung des englischen Kabelmarkts durch NagraVision. Gründung von NagraStar, einem Joint Venture mit EchoStar, und von NagraCard. Vorstellung der ersten Systeme mit Mischlösungen für Pay-TV und Internet.

1999

Vorstellung der ersten Verschlüsselungssysteme für Breitbandnetze. Gründung von MediaCrypt und Investition in NagraID. Das Unternehmen wird in eine Holding-Gesellschaft umgewandelt. Aufnahme der Kudelski-Aktie in den Hauptmarkt der SWX Swiss Exchange.

2000

Investition in SportAccess. Die Gruppe setzt ihre Expansion im Bereich der sicheren Verteilung von digitalen Inhalten in Breitbandnetzen fort. Kapitalerhöhung und zweites indirektes Splitting (12). Aufnahme der Kudelski-Aktie in den SMI (Swiss Market Index) und in den MSCI (Morgan Stanley Capital Intl.)

2001

Akquisition von SkiData.  
Akquisition von Ticketcorner.  
Akquisition von Lysis.  
Akquisition von Livewire.  
Gründung von e-prica und AccessArena.  
Die Kudelski-Aktie wird durch 10 gesplittet.  
Der Titel erlebt ein sehr bewegtes Jahr.  
Ausgabe einer Wandelanleihe über USD 325 Mio.  
Die Aktion ist massiv überzeichnet.

2002

Ein schwieriges Jahr für Kudelski; das Unternehmen bekommt die Auswirkungen der Schwierigkeiten auf dem Fernsehmarkt – insbesondere in Europa – sowie am Devisenmarkt zu spüren.  
Nach einer ununterbrochenen Wachstumsphase von zehn Jahren veröffentlicht die Gruppe die erste Gewinnwarnung in der Firmengeschichte.  
Das Unternehmen nimmt eine tiefgreifende Korrektur seiner Strukturen vor und baut Arbeitsplätze ab.  
Gründung der Holding-Gesellschaft Nagra Public Access (bestehend aus den Gesellschaften SkiData, Ticketcorner und SportAccess).

# Gesellschaften der Gruppe

## Geschäftsbereich Digital-TV

### Nagravision

Einer der weltweit führenden Anbieter von Lösungen für integrierte Sicherheitsprogramme für Betreiber von Digital-TV und Anbieter von Inhalten.

### NagraCard

Sicherheitstechnologien auf Smart Card-Basis für Digital-TV sowie für weitere Bereiche, insbesondere die physische Zugangskontrolle.

### Lysis

Anbieter von Lösungen für die Verwaltung von Inhalten und die Verwaltung von Senderechten (Digital-TV).

### Livewire

Entwicklung von Programmen für Digitaldecoder, speziell für den Kabelsektor.

### Nagra Plus

Sicherheitssysteme für analoges Pay-TV. Gemeinsame Gesellschaft mit Canal+ (F).

### NagraStar

Zugangskontrollsysteme sowie Smart Cards für das amerikanische Satelliten-TV-System Dish Network von EchoStar und dessen Tochtergesellschaften. Gemeinsame Gesellschaft mit EchoStar (USA).

### MediaCrypt

Grundlegende Verschlüsselungstechnologien auf der Basis des IDEA™ Algorithmus. Gemeinsame Gesellschaft mit Ascom (CH).

### Logiways

Steuerprogramme für Digital-TV-Geräte. Gemeinsame Gesellschaft mit A-Novo (F).

## Geschäftsbereich Public Access

### SkiData

Integrierte Zugangskontroll- und Verwaltungslösungen für Parkhäuser, Skiliftanlagen und verschiedene Einrichtungen, wie beispielsweise Stadien und Ausstellungs- oder Konzerthallen.

### Ticketcorner

Eine der grössten Kartenverkaufsorganisationen Europas und die Nummer 1 in der Schweiz.

### NagraID

Entwicklung und Fertigung von Modulen und Smart Cards für kontaktlose und kontaktgebundene Identifikationssysteme.

### SportAccess

Ausbaufähige Lösungen zur Verwaltung von Berechtigungen und Services für öffentliche Verwaltungen, Krankenhäuser und Unternehmen. Verwaltung und Entwicklung von Konvergenzprojekten der Kudelski Gruppe.

### AccessArena

Anbieter von Lösungen im Bereich «Destination Management»; Besucher einer touristischen Region haben über eine einzige Smart Card Zugang zu unterschiedlichen Angeboten.

### e-prica

Personalisierte Lösungen für Kundenkarten im Gesundheitswesen zur sicheren Verwaltung und Übertragung von Daten. Gemeinsame Gesellschaft mit Galenica (CH).

## Nagra Audio

### Nagra Audio

Mobile digitale Aufnahmegeräte für den professionellen Einsatz. Sortiment hochwertiger Hi-Fi-Produkte.







# Das vergangene Jahr

## Krise in der Digital-TV-Industrie

Aufgrund struktureller und konjunkturbedingter Ursachen geriet der Geschäftsbereich Digital-TV im Jahr 2002 in eine Phase starker Störungen, deren negative Auswirkungen sich direkt auf die Ergebnisse der Gruppe niederschlugen. Während die Gruppe im Jahr 2001 noch nahezu 75% ihrer Erträge in diesem Bereich erwirtschaftet hatte, schrumpfte dieser Prozentsatz im Jahr 2002 auf 62%.

Angesichts der Umstrukturierungsmassnahmen bei mehreren europäischen Kunden hatte die Kudelski Gruppe im ersten Halbjahr 2002 mit einem rückläufigen Geschäftsgang im Bereich Digital-TV gerechnet. In der restlichen Welt blieb die Lage zufriedenstellend, auch wenn die Schwächeperiode in Europa dadurch nicht kompensiert werden konnte.

Die Gruppe setzte ihre Hoffnungen auf ein zweites Halbjahr, das diese Situation einerseits aufgrund des Abschlusses der Umstrukturierungsmassnahmen und andererseits aufgrund der Akquisition neuer Kunden ausgleichen sollte. In diesem Zusammenhang sollte man nicht vergessen, dass das Geschäft im Bereich Digital-TV von jeher starken saisonalen Schwankungen unterliegt: seit vielen Jahren wird ein Grossteil des Umsatzes in den letzten drei Monaten eines Jahres erzielt.

### Zusammentreffen ungünstiger Faktoren

Da sich allerdings die Umstrukturierung bei den Betreibern länger und komplexer darstellte als vorgesehen und sich gleichzeitig die Verhandlungen über neue Verträge schwieriger gestalteten als geplant, wirkten sich diese Faktoren negativ auf die Erträge der Gruppe im Jahr 2002 aus.

Darüber hinaus belasteten die erhöhten operativen Kosten insbesondere im Zusammenhang mit dem Fusionsprojekt EchoStar-DirectTV, die Wechselkursverluste und die hinter den Erwartungen zurückbleibenden Zinserträge das Geschäftsjahr in entscheidender Weise.

In Anbetracht der Tatsache, dass sich diese Faktoren in den Monaten September bis Dezember 2002 entscheidend auf die Erträge und die Rentabilität auswirken würden, beschloss die Kudelski Gruppe, am 29. August 2002 eine Gewinnwarnung (profit warning) für das Jahr 2002 zu veröffentlichen.

In diesem ungünstigen Umfeld erwies sich die Konzernstrategie, die auf eine Präsenz in diversifizierten Märkten abzielt, als absolut richtig. Im Laufe des Jahres konnten 26 Digital-TV-Systeme installiert und 22 neue Operator als Kunden gewonnen werden.

### Zufriedenstellender Bereich physische Zugangskontrolle

Während die Aktivitäten im Bereich Digital-TV enttäuschend ausfielen, zeigten sich die Bereiche Physische Zugangskontrolle und Kartenverkauf in einem sehr viel besseren Licht. Nach einem sehr guten Geschäftsjahr 2001 konnten sie sich trotz eines schwierigen Klimas gut behaupten.

Im Bereich Physische Zugangskontrolle konnte das erste Halbjahr die Erwartungen noch weitgehend erfüllen, auch wenn auf mehreren europäischen Märkten eine gewisse Verlangsamung festzustellen war.

Durch eine rigorose Politik zur Kostenkontrolle konnte die Rentabilität in diesem auch weiterhin von starken saisonalen Einflüssen gekennzeichneten Geschäftsbereich aufrechterhalten werden.

# Unverzichtbare Anpassung an die Situation

2001 war für die Kudelski Gruppe ein Jahr äusseren Wachstums. Sechs neue Gesellschaften stiessen zum Unternehmen hinzu, das ab Jahresende ein Integrationsprogramm in Angriff nahm.

Kernpunkt war dabei die konsequente Organisation der Geschäftstätigkeit um zwei klar definierte, zentrale Bereiche: Digital-TV und physische Zugangskontrolle (Nagra Public Access). Gleichzeitig mussten die Kräfte in den Bereichen Produktentwicklung und -Marketing neu verteilt werden.

## Tiefgreifende interne Umstrukturierung

Die im Verlaufe des Jahres 2002 verschlechterte Geschäftsentwicklung überzeugte die Gruppe von der Notwendigkeit, den Umstrukturierungsprozess zu beschleunigen und zu vertiefen. Nach einer gründlichen Analyse unter Mitwirkung externer Fachleute wurde im Herbst offensichtlich, dass unverzüglich weitere Massnahmen ergriffen werden mussten, um die Unternehmenseffizienz zu steigern und seine Wettbewerbsfähigkeit, sein Potenzial für technische Innovationen und seine Fähigkeit zur optimalen Kundenbetreuung zu verbessern.

In einem zunehmend schwierigeren Umfeld sollte die Reaktionszeit möglichst kurz gehalten werden, um so das Unternehmen bestmöglich vor weiteren negativen Einflüssen schützen zu können. Darüber hinaus sollten die Prioritäten in Bezug auf strategisch wichtige und weniger wichtige Bereiche besser verteilt werden.

Die beschlossenen Massnahmen betrafen insbesondere die Verstärkung der Struktur in der Konzernleitung und die Anpassung der Personalstrukturen in den Abteilungen. Die Managementmethoden und Finanztechniken wurden neu definiert, um die Projektrentabilität besser bewerten zu können.

## Verringerung der Mitarbeiterzahl

Im Verlauf der Analyse erwies sich der Abbau von Personal als eine der notwendigen Massnahmen. Die Gruppe sah sich daher gezwungen, 110 Arbeitsplätze zu streichen. Es wurden Sozialmassnahmen für die von diesem Stellenabbau betroffenen Mitarbeiter getroffen.

## Veräusserung von Precel

Nach der Veräusserung des Bereichs Elektromontage ihrer Tochtergesellschaft Précision Electronique Precel SA in Neuchâtel an Biwi in Glovelier im November 2002, verkaufte die Kudelski Gruppe den Mechanikbereich dieser Tochter an die Firma PFL Antralux in Landern im Kanton Neuchâtel. Mit dieser letzten Transaktion im Dezember 2002 hat die Gruppe nun die Precel SA vollständig veräussert. Dieser Vorgang war Bestandteil des Plans zum Abbau der Mitarbeiterzahlen.

## Verstärkung der Strukturen in der Konzernleitung

### Verwaltungsrat

Am 4. April 2002 wurde Hr. Claude Smadja, der dem Verwaltungsrat seit 1999 angehört, zum Vizepräsidenten dieses Gremiums ernannt. Mit dieser Nominierung kann die Gruppe die Sachkenntnis von Herrn Smadja als Fachmann für makro-ökonomische Strategien noch besser nutzen.

### Konzernleitung

Zwischen Oktober 2002 und Februar 2003 nahm der Verwaltungsrat mehrere Änderungen in der Konzernleitung vor.

### Finanzen

Zur Verstärkung der Finanzdirektion der Gruppe wurde Hr. Mauro Saladini im November 2002 zum Chief Financial Officer (CFO) der Kudelski Gruppe ernannt. Er ist ebenfalls Executive Vice President der Kudelski Gruppe und trat diese Ämter Anfang 2003 an.

### Operatives Geschäft

Im operativen Bereich erhielten die beiden voneinander getrennten Pole «Digital-TV» und «Nagra Public Access» (physische Zugangskontrolle und Kartenverkauf) jeweils eine eigene Führungsstruktur.

Im Januar 2003 wurde Hr. Pierre Roy zum Chief Operating Officer (COO) des Unternehmensbereichs Digital-TV sowie zum Executive Vice President der Kudelski Gruppe ernannt. Hr. Roy ist seit 1992 im Zusammenhang mit strategischen Pay-TV-Projekten für das Unternehmen tätig.

Der bis dahin als COO der Kudelski Gruppe tätige Hr. Charles Egli übernahm die Position des Chief Executive Officer (CEO) des im Dezember 2002 als Holding-Gesellschaft gegründeten Bereichs Nagra Public Access. Gleichzeitig wurde er zum Executive Vice President der Kudelski Gruppe ernannt.

Hr. Alan Guggenheim, CEO von NagraStar (ein Joint Venture von Kudelski und EchoStar mit Sitz in Denver) wurde zum Executive Vice President ernannt und rückt damit ebenfalls in die Konzernleitung auf.

### Verkauf und Marketing

Im Oktober 2002 beschloss der Verwaltungsrat, die Führungsstruktur im Bereich Digital-TV zu ändern. Dieser Bereich muss im Hinblick auf schnellere Reaktionszeiten zentral von Cheseaux aus geleitet werden. In der Folge wurde der in den USA ansässige Hr. John Markey, bis dahin Verkaufs- und Marketingleiter der Kudelski Gruppe, zum strategischen Berater der Gruppe unter dem CEO ernannt.

### Bildung von Kompetenzzentren

Parallel zu den auf Konzernleitungsebene erfolgten Veränderungen wurde auch die Personalstruktur im TV-Bereich in zahlreichen Punkten überarbeitet, um insbesondere den Kaderleuten mehr Verantwortung zu übertragen.

Die Bildung von Kompetenzzentren zählt zu den wichtigsten innovativen Schritten auf dem Weg zu einer völlig marktorientierten Organisationsstruktur, bei der die Kundenbedürfnisse bereits in die Produktentwicklung einfließen.

### Reorganisation des Nagra Audio Verkaufsnetzes

Nagra Audio hat eine Reorganisation seines Verkaufsnetzes vorgenommen. Die Tochtergesellschaft in Italien wurde veräussert, während das zuvor in Nashville ansässige amerikanische Zweigunternehmen nach Los Angeles zu NagraVision verlegt wurde. Für 2003 sind weitere Umstrukturierungsmassnahmen geplant, um die Betriebskosten der Verkaufsstruktur zu reduzieren und gleichzeitig die Rentabilität dieses Bereichs zu steigern.

### Akquisition im Bereich Kartenverkauf

Ticketcorner, das im Kartenverkauf für Grossereignisse spezialisierte Unternehmen der Gruppe, hat im Juli 2002 die Aktivitäten des deutschen Unternehmens Qivive übernommen. Damit wird Ticketcorner zum zweitgrössten Anbieter dieses Segments in Deutschland und gleichzeitig zu einem der führenden Unternehmen auf dem europäischen Kartenverkaufsmarkt.







# Digital-TV

## Eine umfassende Sicherheitsstrategie

Mit ihren Zugangskontrollsystemen für das Analogfernsehen schuf sich die Kudelski Gruppe Ende der 80er Jahre internationales Ansehen im Bereich von Sicherheitssystemen. Auch heute noch sind die weiterentwickelten Versionen dieser Systeme unter dem Markennamen Nagra+ bei über vier Millionen Anwendern in Betrieb.

Seit Anfang der 90er Jahre sind die Sicherheitslösungen der Kudelski Gruppe auch auf den Digital-TV-Bereich ausgerichtet und kommen hier in allen Positionen der Content-Verteilerkette vom Ersteller bis zum Nutzer zum Einsatz. Folgende Bereiche werden dabei abgedeckt:

Zugangskontrolle (Broadcast)	Nagravision (CAS)
Zugangskontrolle (IP-Netze)	Nagravision (NagraIP)
Vorverschlüsselung und Verschlüsselung von Daten (IP-Netze)	Nagravision (NagraIP)
Content Management	Lysis
Verwaltung von Urheberrechten	Lysis (SmartContent)
Verwaltung von Abonnenten	Nagravision (SMS)
Grundlegende Verschlüsselungstechn.	MediaCrypt (IDEA)
Decoder-Software	Livewire (Tsunami)
Gesicherte Smart Cards	NagraCard

### Sicherheit als dynamischer Prozess

Das Sicherheitskonzept, das allen Kudelski-Lösungen zugrunde liegt, basiert auf einem dualen Konzept: Einsatz von absoluter Spitzentechnologie einerseits, und proaktive Umsetzung dieser Technologien andererseits – dies führt zur kontinuierlichen Weiterentwicklung der Systeme unter Berücksichtigung der Gefahren, denen sie ausgesetzt sind.

### Spitzentechnologien

Die **Smart Card** spielt im Kudelski Sicherheitskonzept eine massgebende Rolle. Sie enthält die Zugangsberechtigungen in gesicherter Form. **NagraCard** ist der Geschäftsbereich innerhalb der Gruppe, in dem einerseits die Smart Card Technologie für Pay-TV Anwendungen und andererseits weitere Anwendungen insbesondere im Bereich der physischen Zugangskontrolle entwickelt werden.

Im Bereich der Grundlagentechnologie zählen die Kudelski-Lösungen weltweit zu den leistungsfähigsten Verschlüsselungsalgorithmen; hierzu zählt insbesondere der **IDEA™ Algorithmus** (International Data Encryption Algorithm). IDEA wird unter Lizenz von der Gesellschaft MediaCrypt angeboten, die sich im gemeinsamen Besitz der Kudelski Gruppe und von Ascom befindet.

Diese Technologie wird sowohl im Bereich Pay-TV als auch beim Datenaustausch über Breitbandnetze eingesetzt. Darüber hinaus kommt sie bei grossen Bankinstituten zur Sicherung von Internet-Transaktionen und in der Medienindustrie zum Schutz von Urheberrechten zum Einsatz.

### Proaktives Technologiemanagement

Die Sicherungslösungen von Kudelski zeichnen sich durch ein von Dynamik geprägtes Sicherheitsbewusstsein aus, das zu einem Grossteil in der Beobachtung möglicher Sicherheitsrisiken bzw. von Angriffen besteht, denen die Anwendungen ausgesetzt sind.

Die bei den Kunden der Gruppe eingesetzten Sicherungssysteme können während ihrer Lebensdauer an neu festgestellte Sicherheitsrisiken angepasst werden.

Die auf den Kudelski Systemen durchgeführte Überwachung ermöglicht die Sammlung gewisser anwendungsspezifischer Daten, die anschliessend in die Entwicklung der Folgeversionen der Sicherheitslösungen einfließen. Diese lückenlose Beobachtung ist eine wichtige Komponente im Rahmen der von der Gruppe durchgeführten, aktiven Bekämpfung der Produktpiraterie.

**Aladin**, die neue Generation der von Nagravision entwickelten Zugangskontrollsysteme, enthält alle Vorteile einer unter realistischen Bedingungen durchgeführten Beobachtung und bietet einen bis heute unerreichten Schutzgrad; darüber hinaus verfügt das System über neue Funktionen, insbesondere im Bereich der Smart Card, woraus sich für die Systembetreiber ein doppelter Vorteil ergibt.

### Ein Bereich auf dem Weg zur Konsolidierung

Entgegen der ursprünglich von den Analysten vorausgesagten, blitzartigen Entwicklung dürfte die Migration zum Digital-TV bis zum Jahr 2005 in rund 160 Millionen Haushalten Einzug gehalten haben und in Europa und in den USA um das Jahr 2010 zum Abschluss kommen; in diesem Jahr planen die beiden Regionen, die Ausstrahlung des Analogsignals auf ihrem Gebiet einzustellen.

Für die TV-Broadcastindustrie beinhaltet die Umstellung auf den Digitalbereich aufgrund der erforderlichen hohen Investitionen für die Aktualisierung der Infrastrukturen einerseits hohe Risiken, bietet jedoch andererseits grosse Chancen im Hinblick auf die zu erzielenden neuen Ertragsmöglichkeiten.

Um diese Herausforderungen meistern zu können, wird die kritische Grösse der Operator zu einem Schlüsselfaktor, und wir erleben momentan eine Marktkonsolidierung auf breiter Ebene mit der Folge einer gebremsten Geschäftsentwicklung. Nach Abschluss dieser Umstrukturierung wird dieser Bereich eine neue Dynamik erleben.

Eine vergleichbare Tendenz ist bei den Anbietern von Zugangskontrollsystemen zu verzeichnen, die immer umfangreichere Mittel in die Entwicklung von Sicherungssystemen investieren müssen, um den wachsenden Gefahren durch Piraterie gewachsen zu sein.

Nagravision nimmt in diesem Bereich nicht nur eine führende Stellung ein und arbeitet seit langer Zeit erfolgreich mit den wichtigsten Operators zusammen, sondern verfügt auch über eine der bestentwickelten Technologien und wird somit strategische Vorteile aus dieser Konsolidierungsbewegung ziehen können.

### Produkte zur Erfüllung grundlegender Bedürfnisse

Die Operator durchlaufen derzeit eine schwierige Übergangsphase. Sie sehen sich mit sehr hohen Akquisitionskosten für jeden Neuabonnenten und mit häufig zu hohen Betriebskosten im Vergleich zu den möglichen Erträgen konfrontiert.

Die richtige Dosierung der Investitionen ist in diesem Umfeld zu einer zentralen Frage geworden, geht es doch darum, das Angebot aufrecht zu erhalten und es an das Verhalten und die tatsächlichen Bedürfnisse der Anwender anzupassen. Das heisst: innerhalb vernünftiger Fristen in profitable Entwicklungen investieren.

Zur Zeit stehen einfache Angebote (Abonnement von TV-Kanälen oder Kanalpaketen, PPV – Abrechnung pro Film) bei den Abonnenten am höchsten im Kurs. Die Geschwindigkeit bei der Akzeptanz interaktiver Services wurde überschätzt. Dasselbe gilt für den Telekom-Bereich.

Die Operator müssen deshalb momentan ihr Hauptaugenmerk auf die Wettbewerbsfähigkeit ihres Angebots richten und die Akquisitionskosten pro Abonnent senken, bevor sie immer neue Anwendungen auf den Markt bringen, deren Rentabilität zeitlich zu weit in der Zukunft liegt.

Als Partner seiner Kunden setzt die Kudelski Gruppe alles daran, Antworten auf eine Nachfrage zu finden, die sich erheblich von den noch vor kurzem vorhergesagten Entwicklungen unterscheidet.

Aufgrund dieser strategischen Feststellung orientierte Nagravision seine neuesten Entwicklungen auf vereinfachte Lösungen mit einem aussergewöhnlich attraktiven Preis-Leistungsverhältnis.

## Priorität Kundenservice

Anpassung an die Kundenbedürfnisse und Unterstützung der Kunden in ihrer Entwicklung: so lauten momentan die beiden Prioritäten der Kudelski Gruppe in dieser Übergangsphase, die bei allen Beteiligten in diesem Bereich eine besonders enge Zusammenarbeit voraussetzt.

Diese Prioritäten spiegeln sich in der neuen internen Organisation der Gruppe wider. Die Anforderungen der Operator fließen bereits in die Entwicklungsphase mit ein, so dass auf die Marktnachfrage schnellstmöglich und mit den ausgewogensten Lösungen reagiert werden kann.

Die neue Struktur des Geschäftsbereichs Digital-TV gruppiert sich deshalb um Kompetenzzentren, in denen Projekte von der Entstehung bis zur Installation beim Kunden betreut werden und der Kunde in alle Prozesse mit einbezogen wird.

## Technische und strategische Lösungen

**Nucleus** ist eine von NagraVision entwickelte Einstiegs-lösung für die Zugangskontrolle, die den Betreibern einen schnellen und äusserst preisgünstigen Start von Pay-TV-Angeboten ermöglicht. Es handelt sich um eine Plattform mit speziell ausgewählten Partnern. Diese Lösung bietet den Vorteil, dass die Aufrüstung auf das Standard-Angebot von NagraVision problemlos durchgeführt werden kann.

Nucleus wird im Laufe des Jahres 2003 auf den Markt kommen.

Das für Decoder-Hersteller bestimmte Software **Tsunami** wurde von Livewire, der amerikanischen Tochtergesellschaft der Kudelski Gruppe, entwickelt und im Jahr 2002 auf den Markt gebracht. Diese Entwicklung spiegelt die Kudelski-Philosophie in eindrucklicher Weise wider, nach der für die Entwicklung eines guten Produktes nicht nur herausragende technische Leistungen erforderlich sind, sondern gleichzeitig die Marketingbedürfnisse der Kunden erfüllt werden müssen.

Die Decoder-Hersteller sehen sich momentan mit den Forderungen der Operator nach einfachen, aber dennoch sehr zuverlässigen Geräten zu günstigen Preisen konfrontiert, damit diese ihr Abonnementangebot attraktiver gestalten können. Tsunami ist die geeignete Antwort und erspart diesen Herstellern die Entwicklungskosten für eigene Software.

Tsunami leistet nicht nur einen Beitrag zur Senkung des Herstellungspreises des Decoders, sondern bietet darüber hinaus einen willkommenen Zeitgewinn im Entwicklungszyklus neuer Geräte und deren Markteinführung. Die Software ist für Produkte der Einstiegsklasse erhältlich, kann jedoch durch seinen modularen und konfigurierbaren Aufbau zum Herzstück anspruchsvoller PVR-Lösungen ausgebaut werden. Die in der Basisversion mit dem Zugangskontrollsystem von NagraVision gelieferte Software ist mit allen anderen marktüblichen Systemen kompatibel.

Tsunami ist mit bestehender Middleware, wie beispielsweise Open TV und Liberate, kompatibel.

Sechs Decoder-Hersteller aus dem asiatischen Raum, darunter der Samsung-Konzern, haben 2002 eine Tsunami-Lizenz erworben.

### Der Decoder für hohe Ansprüche: PVR

Die Dienstleistungen im Bereich der Filmbestellung auf Abruf (VOD – Video On Demand) zählen zu den wichtigsten Erfolgen im Rahmen der Zusatzdienste, die Operatoren ihren Abonnenten anbieten. Die Bereitstellung dieser Dienste ist allerdings ein komplexes Unterfangen, denn sie erfordern aufgrund der sehr hohen Anforderungen in Bezug auf die Bandbreite (gleichzeitige Ausstrahlung mehrerer Filme) eine äusserst leistungsfähige Infrastruktur. Geht man von der Existenz eines Rückkanals zum Zwecke der Interaktivität aus, sind solche Dienste momentan noch auf Kabelnetze beschränkt.

In diesem Zusammenhang eröffnet der gegenwärtige Aufschwung im Bereich PVR (Personal Video Recorder) interessante Perspektiven. Abgesehen von der Tatsache, dass diese Systeme die Funktionen eines leistungsfähigen Videorecorders besitzen, können Satellitenbetreiber mit dem PVR (in gewisser Weise ein Decoder mit Festplatte) ab sofort VOD in ihr Angebot aufnehmen, ohne dass sie dafür grosse Veränderungen an ihrer vorhandenen Infrastruktur vornehmen müssten.

Der Betreiber sendet die zuvor verschlüsselten Filme in den betriebsschwachen Zeiten, z.B. während der Nacht, auf die Festplatten seiner Kunden. Der Abonnent kann dann die gespeicherten Filme anschauen, wann immer er Lust dazu hat. Die Entschlüsselung des Films (dieser bleibt in verschlüsseltem Zustand auf der Festplatte gespeichert) sowie die Verwaltung und Belastung der Transaktion erfolgen über die Smart Card.

Dem PVR scheint eine grosse Zukunft bevorzustehen: Von den 8 Millionen Abonnenten des Betreibers EchoStar in den USA haben sich bereits Hunderttausende für ein solches System anstelle eines herkömmlichen Decoders entschieden.

Die Nagravision Zugangskontrolltechnologie unterstützt die für den PVR erforderlichen Funktionen.

### SmartRight: Sicherheit im Privatnetz

Mit der wachsenden Verfügbarkeit von digitalen Inhalten auf Heimgeräten (PVR, beschreibbare DVD, etc.) und der zusätzlichen Möglichkeit zur Vernetzung dieser Geräte wird der Schutz der Inhalte zu einem entscheidenden Problem.

Die Kontrolle der Kopien und ihres illegalen Vertriebs erfordert höchste Sicherheitsmassnahmen, zumal im digitalen Zeitalter die Vervielfältigung der Inhalte zum Kinderspiel wird. Angesichts dieser Tatsachen versteht man die grosse Bedeutung dieser Thematik insbesondere für die Film- und die Schallplattenindustrie.

Diese Sorge veranlasste Nagravision, gemeinsam mit anderen grossen Anbietern von Digital-TV-Systemen (Gemplus, Micronas, etc.) und Herstellern von Heimelektronikgeräten (Pioneer, Thomson, etc.) das Konsortium SmartRight zu gründen. Ziel der Allianz SmartRight ist die Schaffung und Durchsetzung eines internationalen Standards zum Schutz digitaler Inhalte in der häuslichen Umgebung.

Nagravision tritt im Rahmen dieses Konzepts doppelt in Erscheinung: einerseits als Sicherheitsexperte bei der Definition des Standards, und andererseits als Lieferant von Systemen für den gesicherten Zugriff.

Das Konsortium SmartRight stellt momentan die umfassendste Initiative auf dem Markt zur Durchsetzung eines Standards zur Verhinderung von Kopien dar und ist als solches ein interessantes zusätzlich Plus für Nagravision. Das Konzept wurde im Januar 2003 an der amerikanischen Fachmesse CES vorgestellt.

## Logiways: öffnet die Tür zum öffentlichen Digital-TV

Das im Jahr 2002 gemeinsam mit A-Novo gebildete Joint Venture Logiways unterstreicht den Wunsch der Kudelski Gruppe, auch im Bereich des «free-to-air» (öffentlichen) Digital-TV präsent zu sein, das auf längere Sicht eine wichtige Rolle im globalen Markt spielen wird.

Logiways bietet unter dem Markennamen Magello Softwaremodule zur Steuerung und individuellen Einstellung digitaler Fernsehgeräte an: elektronischer Programmführer, Schnittstelle zur Anzeige der verfügbaren Angebote, Anwendung zur Programmierung von Aufzeichnungen, Kinderschutz-Funktion, usw.

Magello Lösungen finden sowohl in den Decodern als auch in den TV-Geräten selbst Anwendung. Sie wurden unter Beachtung der Anforderungen für die industrielle Grossserienfertigung konzipiert und haben bereits Eingang in die Geräte von Philips, Toshiba und mehreren anderen asiatischen Herstellern gefunden.

Wie die Schwesterlösung im Pay-TV Bereich, wird auch das kostenlose Digital-TV mit der Zeit diverse interaktive Funktionen bieten und häufig in Verbindung mit PVR Festplatten-Aufzeichnungsgeräten zum Einsatz kommen. Auch in diesem Sektor werden Sicherung der Transaktionen und Piraterie-Schutzmassnahmen eine wichtige Rolle spielen. Die Kudelski Gruppe kann in diesem Segment besterprobte Lösungen anbieten.

# Die Märkte im Jahr 2002: gegensätzliche Ergebnisse

Wie in vielen anderen Bereichen, wirkte sich die gedämpfte weltwirtschaftliche Lage auch negativ auf die Entwicklung des Digital-TV im Jahr 2002 aus. Sie bremste sowohl die Investitionsbereitschaft bei den Betreibern als auch die Migration der Verbraucher zur Digitaltechnologie und zeigte die Notwendigkeit einer strukturellen Marktkonsolidierung auf, ohne die gewisse Anbieter nicht die erforderliche Stärke erreichen werden, um die sehr hohen finanziellen Investitionen in dieser Branche tragen zu können.

## Europa: massiver Umsatzeinbruch

Europa war am stärksten von diesem Markteinbruch betroffen. Die gesamte Branche erlitt starke Umsatzeinbrüche. Mehrere Betreiber – einige davon auch Kunden der Kudelski Gruppe – verschwanden vom Markt, während andere ihre Planung und ihren Entwicklungszeitplan komplett revidieren mussten. Zahlreiche Aktualisierungen von Plattformen wurden daher zeitlich verschoben, wodurch Nagravision insbesondere in **Spanien** und **Grossbritannien** wichtige Einnahmequellen verschlossen blieben.

Nichtsdestotrotz konnten in einigen Ländern auch Erfolge verbucht werden.

Im Heimmarkt der Gruppe, der **Schweiz**, konnte Nagravision seine Präsenz im Kabelmarkt ausbauen. So entschieden sich die Digital Cable Group, zu der drei Kabelbetreiber mit insgesamt 110 000 Abonnenten gehören, als auch der Kabelnetzbetreiber EW Buchs für ein Zugangskontrollsystem von Nagravision.

In **Frankreich** konnte Nagravision eine schlüsselfertige Plattform für den Betreiber France Citévision in Amiens installieren, wodurch dieser seinen Sendebetrieb sehr rasch aufnehmen konnte.

## Amerika: kontinuierliches Wachstum

Die **Vereinigten Staaten** bleiben einer der wichtigsten Märkte für Nagravision. Das Unternehmen konnte sein Geschäft dort weiter ausbauen und neue Entwicklungen im Jahr 2002 verzeichnen.

### EchoStar – DISH Network

Die langjährige Partnerschaft mit dem Satellitenbetreiber EchoStar (DISH Network) bleibt einer der Kernpunkte der

US-Aktivitäten der Kudelski Gruppe. Die beiden Unternehmen betreiben gemeinsam die Gesellschaft NagraStar, die Zugangskontrollsysteme und Smart Cards an EchoStar und deren Tochtergesellschaften liefert. Diese Einheit nimmt gleichzeitig die Forschungs- und Entwicklungsarbeit sowie Wartungs- und Kundendienstaktivitäten wahr.

EchoStar brachte 2002 zwei neue Satelliten in den Orbit und verfügt nun über insgesamt acht Satelliten, die die gesamten USA abdecken und über 500 nationale digitale Kanäle ausstrahlen. Ein neunter Start ist für das Jahr 2003 geplant. Der Betreiber konnte mit 1,32 Millionen im abgelaufenen Jahr akquirierten Neukunden das stärkste Marktwachstum verzeichnen und verfügt nun über 8,18 Millionen Abonnenten, was eine Zahl von mehr als 13 Millionen aktiver Decoder bedeutet. Darüber hinaus startete EchoStar im Jahr 2002 den Einsatz der neuen, Aladin genannten Nagravision Systemgeneration.

Das im Herbst 2001 angekündigte Fusionsprojekt zwischen EchoStar und DirecTV (Hughes Electronics – General Motors) erhielt nach zwölfmonatigen Verhandlungen schliesslich nicht die Genehmigung durch die amerikanische Wettbewerbskommission. Das Projekt wurde im Oktober 2002 endgültig aufgegeben.

### Neue Verträge

Nagravision schloss mit Atlantic Telecom Cable seinen ersten nordamerikanischen Vertrag im Bereich Kabelausstrahlung ab. Die Vereinbarung regelt die Umwandlung der gegenwärtig mit Analogsignalen bedienten Kunden auf die Digitaltechnologie.

Comcast zählt mit einem Vertrag über einen Test zur TV-Ausstrahlung im MPEG 4 Standard auf der Basis eines Nagravision Zugangskontrollsystems ebenfalls zu den Neukunden der Kudelski Gruppe. Comcast wurde nach der kürzlichen Übernahme von AT&T Cable zum weltgrössten Digital-TV Betreiber.

In **Kanada**, fährt Bell ExpressVu als einer der grössten Kunden von Nagravision in seiner erfreulichen Entwicklung fort. Der Betreiber hat mittlerweile über 1,2 Millionen Abonnenten, was eine Zahl von nahezu 2 Millionen aktiver Decoder bedeutet. Eine Premiere feierte Nagravision im lateinamerikanischen Kabelmarkt mit der Inbetriebnahme eines Systems für die Gesellschaft Supercable in **Venezuela**.

In **Barbado**, verstärkt Nagravision seine Führungsposition in der MMDS-Technologie (Breitband-Funknetzausstrahlung) durch einen mit CBC Barbados geschlossenen Vertrag. Zahlreiche Betreiber in der Region leiten die Migration zur Digitaltechnologie ein.

### Asien: hervorragende Entwicklung

Das Jahr 2002 brachte im asiatischen Raum sehr zufriedenstellende Ergebnisse. So ist der auf 8% geschätzte Zuwachs des weltweiten Kabelmarktes hauptsächlich dieser Region zu verdanken; die Gesamtzahl der Abonnenten stieg damit von 299 Millionen in 2001 auf 320 Millionen Ende 2002 an. China und Indien alleine haben fast 60% dieses weltweiten Wachstums generiert.

Seit 1999 ist die Kudelski Gruppe in **China** stark vertreten. Im Jahr 2002 konnte diese Position aufgrund eines wichtigen Vertragsabschlusses mit Shanghai Cable Network, dem führenden chinesischen Kabelnetzbetreiber, über die Entwicklung seiner digitalen Services, weiter ausgebaut werden. Dieses im September 2002 gestartete Angebot kann sich bereits eines regen Zuspruchs erfreuen. Shanghai Cable plant langfristig die Migration seiner 3,5 Millionen Abonnenten zur Digitaltechnologie.

Dieser Vertrag ist für die Kudelski Gruppe von enormer strategischer Bedeutung. Wie die anderen grossen Betreiberfirmen wird auch Shanghai Cable im wahrscheinlichen Falle einer Marktkonsolidierung in China eine wichtige Rolle spielen. Darüber hinaus plant dieser Kabelnetzbetreiber mithilfe der Nagravision Technologie die Expansion in andere chinesische Provinzen. Schliesslich nimmt Shanghai in Bezug auf wirtschaftliche Entwicklung und Innovation eine Schlüsselstellung in China ein. Die anderen Regionen werden sich zum gegebenen Zeitpunkt mit grosser Wahrscheinlichkeit am Muster Shanghais orientieren.

Weiterhin entschied sich Dalian Tian Tu Cable TV in der rund 300 km von Peking entfernten Stadt Dalian über den Integrator Lands Digital für ein Nagravision System zur Umstellung seiner 500 000 Abonnenten auf Digitaltechnik. Dieses als Modellinstallation betrachtete Schaufenster der Nagravision Technologie zieht vermehrt auch das Interesse anderer Betreiber aus der Region auf sich. China bleibt ein prioritärer Markt für Nagravision, das Vertretungen im Herzen der beiden grössten Wirtschaftszentren des Landes, Peking und Shanghai, unterhält.

In **Hong Kong**, beauftragte Hong Kong Cable angesichts der Piraterieprobleme mit seinem alten Analogsystem das Unternehmen Nagravision mit der Sicherung seiner Systeme bei der Migration zur Digitaltechnologie. Die Lancierung des Digitalangebots durch Hong Kong Cable anlässlich der Fussballweltmeisterschaft 2002 verlief erfolgreich; Ende 2002 konnte der Betreiber 250 000 Abonnenten auf seinem Netz verzeichnen.

Bei Raj TV installierte Nagravision sein erstes Zugangskontrollsystem in **Indien** selbst. Zuvor erfolgte die Ausstrahlung über Anlagen in Singapur.

Im Jahr 2002 konnte die Kudelski Gruppe weiterhin einen wichtigen Erfolg in **Japan** verbuchen, wo Nagravision einen ersten Vertrag im Bereich Digital-TV unterzeichnen konnte. Der Satellitenbetreiber Space Communications Corp., der sich für Nagravision und Matsushita Techno Trading (MTT) entschieden hat, verfügt über ein mittelfristiges Potenzial von 200 000 bis 300 000 Abonnenten.

In **Indonesien** erwarb der grösste Internet-Anbieter des Landes, Indosat Mega Media, ein Nagravision System für seine Kabelnetzabonnenten.

In **Korea** entschied sich mit Qrix der erste Kabelnetzbetreiber, der auf Digitaltechnologie umstellt, für ein Nagravision Zugangskontrollsystem. Die Umstellung betrifft 450 000 Abonnenten.

In **Taiwan** konnte die Kudelski Gruppe einen ihrer interessantesten Verträge im asiatischen Raum abschliessen. Ihr Kunde EMC mit rund 1,5 Millionen Abonnenten trifft die letzten Vorbereitungen vor dem für Anfang 2003 vorgesehenen Start seines neuen Digitalsystems. EMC setzt dabei ein Nagravision Zugangskontrollsystem ein und wird zum wichtigsten Multi-System-Kabelbetreiber in Taiwan.

### Aussichten für 2003

Die zwischen Ende 2002 und 2003 geschlossenen Verträge werden sich aufgrund der Komplexität der Projekte und dem Wechsel zu einem neuen, auf Mietbasis aufgebauten Geschäftsmodell erst Anfang 2004 sichtbar niederschlagen.







## Public Access

# Ein sich gut entwickelnder Geschäftsbereich

### Neubildung des Geschäftsbereichs Nagra Public Access

Die Aktivitäten im Bereich der physischen Zugangskontrolle und des Kartenverkaufs konnten in den vergangenen Jahren ein starkes Wachstum verzeichnen. Die Kudelski Gruppe beschloss 2002, die in diesem Bereich tätigen Gesellschaften unter einem gemeinsamen Dach mit der Bezeichnung Nagra Public Access zusammenzufassen. Dieser neue Bereich bildet neben dem Sektor Pay-TV den zweiten Pfeiler der Konzernaktivitäten.

Die Bildung einer eigenen operativen Einheit wird zu einer besseren Nutzung der Synergien zwischen den Unternehmungen beitragen; somit können Lösungen angeboten werden, in die die Erfahrungen und das Know-how der einzelnen Unternehmungen in optimaler Weise einfließen.

Die Zusammenarbeit zwischen den Unternehmungen führte bereits zur Umsetzung mehrerer Projekte, bei denen auf unterschiedliche, innerhalb der Gruppe vorhandene Kompetenzen zurückgegriffen werden konnte.

### Das Genfer Stadion: ein beispielhaftes Konzept

Der Stadionkomplex von Genf ist einmalig in Europa. Neben einem Fussballstadion mit 30 000 Plätzen besteht er aus einem Verwaltungszentrum, einem Einkaufs- und Freizeitzentrum, einem Restaurant mit 800 Plätzen und einem Hotel mit 130 Zimmern. Ferner verfügt der Komplex über eine überdachte Einstellhalle mit 950 Parkplätzen.

Das Zentrum nahm Ende 2002 mit der Eröffnung des Einkaufszentrum seinen Betrieb auf. Das Stadion selbst feierte am 16. März 2003 mit der Austragung einer ersten Begegnung in der Schweizer Fussballmeisterschaft Premiere.

Ein Komplex dieser Grössenordnung erfordert ein leistungsfähiges und globales Zugangskontrollsystem, das der grossen Angebotsvielfalt innerhalb der Anlage Rechnung trägt.

Auf der Basis ihrer Erfahrung im Bereich Zugangskontrollsysteme (SkiData, NagraCard), Kartenverkauf (Ticketcorner) und «e-purse» (SportAccess) entwickelte die Kudelski Gruppe ein modulares, ausbaufähiges System, in dessen Mittelpunkt eine multifunktionale Smart Card steht.

Das Parkhaus des Komplexes ist bereits mit einem SkiData System ausgestattet. Das Gesamtprojekt sieht jedoch eine Vielzahl weiterer Funktionen vor.

So hat der Benutzer mit einer einzigen Karte Zutritt zum Stadion und gegebenenfalls zum VIP-Bereich, zum Parkplatz und zu seinem Hotelzimmer. Mit demselben Medium kann er seine Getränke an Automaten oder an den Imbissständen bezahlen und in den Boutiquen des Zentrums einkaufen gehen. Darüber hinaus kann er die Freizeiteinrichtungen des Zentrums nutzen.

Aus administrativer Sicht leistet das integrierte System einen wesentlichen Beitrag zur Vereinfachung der Verwaltung und unterstützt gleichzeitig aktive Marketingmassnahmen (Kundentreueprogramme, Vorteile für Fans, Aufbau einer Kundendatenbank, usw.).

Technologisch gesehen spiegelt die von der Kudelski Gruppe im Rahmen dieses Grossprojekts entwickelte, integrierte Lösung den Konvergenzgedanken im Mittelpunkt der Kudelski-Strategie wider.

So kann der Kartenvorverkauf über das Ticketcorner Call Center, über Internet, über Mobiltelefon oder (zu einem späteren Zeitpunkt) über Pay-TV erfolgen. Die Eintrittskarten werden im herkömmlichen Format (Papierträger mit Strichcode) oder aber in Form einer Smart Card, die Zugang zu allen mit der Karte verbundenen Diensten bietet (Spieleabonnements, «e-purse», usw.) ausgestellt.

### World Economic Forum in Davos: Hochsicherheit als Priorität

Die physische Zutrittskontrolle erfordert in der Regel einen weniger hohen Sicherheitsgrad als den, der für die Übermittlung von Inhalten – beispielsweise im Bereich von Digital-TV – benötigt wird. So müssen im erstgenannten Fall vor allem die Personen- oder Fahrzeugströme verwaltet werden, wobei keine individuelle Identifizierung der Benutzer erforderlich ist.

In gewissen Situationen allerdings müssen die Sicherheitsanforderungen auf das höchstmögliche Niveau angehoben werden. Ein perfektes Beispiel hierfür ist das Zugangskontrollsystem, das anlässlich der Jahresversammlung des World Economic Forum im schweizerischen Davos, bei dem die höchsten politischen und wirtschaftlichen Führungskräfte aus der ganzen Welt zusammentreffen, installiert wurde.

Im Januar 2003 stellte Kudelski im fünften Jahr in Folge eine umfassende Lösung zur physischen Zutrittskontrolle über kontaktlose Badges zur Verfügung, die eine schnelle und sichere Identifizierung der Teilnehmer an den verschiedenen Zutrittspunkten zur Konferenz gewährleisten.

Das Gesamtkonzept wurde von NagraCard entwickelt und umgesetzt. NagraID als weiteres Unternehmen der Kudelski Gruppe war für die Herstellung der Badges zuständig. Von Jahr zu Jahr konnten für die Teilnehmer immer mehr Funktionen und neue Anwendungen integriert werden, die dem World Economic Forum eine noch effizientere Verwaltung der Veranstaltung erlauben.

#### Ein anspruchsvolles System

Das bei der Jahresversammlung des World Economic Forum eingesetzte System muss zahlreiche Anforderungen erfüllen.

An erster Stelle steht die Sicherheit: alle Personen (Teilnehmer, Personal, Sicherheitspersonal, etc.) müssen schnell und zuverlässig identifiziert, alle Situationen vorgesehen (Verlust, Badge-Kopie, etc.) und unverzüglich korrigiert werden können.

An zweiter Stelle folgt das Management der Komplexität: das System muss sehr unterschiedliche Situationen in Bezug auf die zeitliche (Zutritt während der gesamten Dauer der Veranstaltung oder aber nur zu gewissen Sitzungen) oder örtliche (die jeder Person zugewiesene Zutrittsstufe, wer hat wo Zutritt) Gültigkeit der Zugangsberechtigungen berücksichtigen.

Schliesslich folgen die verschiedenartigen Kontrollpunkte und die Anzahl der verwalteten Eintritte: das System der Kudelski Gruppe hat beim World Economic Forum 2003 über 50 000 Personenbewegungen im Kongresszentrum und über 30 000 Eintritte zu Konferenzen verwaltet, die auf über 20 Hotels verteilt stattfanden.

#### Einsatz von Sicherheitstinte

Bei der Veranstaltung im Jahr 2003 wurde bei der Badge-Herstellung zusätzlich zum elektronischen Sicherheitschip ein neuartiges Schutzsystem eingeführt.

Das Verfahren, das die Herstellung gefälschter Karten extrem erschwert, besteht in der Verwendung von OVI® Sicherheitstinte auf einem Teil der sichtbaren Seite des Badges, mit der ein optischer Farbwechseleffekt erzielt wird, der von blossen Augen erkannt werden kann.

Diese in über 80 Ländern beim Druck von Geldscheinen verwendete Spezialtinte wird von der SICPA Gruppe, dem weltweit führenden Lieferanten von Sicherheitstinten, hergestellt.

#### Streaming: ein wichtiger Pluspunkt für die Teilnehmer

Die Kudelski Gruppe arbeitete mit zwei weiteren Partnern des World Economic Forum, HP und Accenture, zusammen, um den Teilnehmern die Möglichkeit zu bieten, die Konferenzen (live oder als Aufzeichnung) über vor Ort zur Verfügung gestellte Internet-Einwahlpunkte (sogenannte Kiosks) oder aber über ihren Taschencomputer, den «Davos Companion», zu verfolgen.

# SkiData Systeme: anhaltender Erfolg

Im Verlauf des Geschäftsjahres 2002 konnte die Gesellschaft SkiData das Wachstum in den drei Geschäftsbereichen Zugangskontrollsysteme für Skiliftanlagen, für Parkhäuser sowie für Sport-, Konzert- und Veranstaltungsstätten weiter fortsetzen. Mehrere neue internationale Projekte konnten in das Portfolio der Gesellschaft aufgenommen werden.

Haupteinnahmequelle ist nach wie vor der europäische Markt, allerdings ist im asiatischen Raum und in den Vereinigten Staaten eine erfreuliche Entwicklung zu verzeichnen. Zur Unterstützung dieser positiven Dynamik stockte SkiData sein Personal auf, insbesondere in den Bereichen Forschung/Entwicklung und Kundenservice. Unter strukturellen Gesichtspunkten erfolgte eine Harmonisierung durch die Aufgabenteilung zwischen den Gesellschaften SkiData und SportAccess, bei welchen sich zuvor gewisse Aktivitäten überschneiden. Nach der neuen Positionierung von SportAccess fällt die Betreuung des Skibereichs nun in das Ressort von SkiData.

## Lösungen für Parkhäuser

SkiData hatte 2001 mit der Installation von 85 Zugangssystemen in Parkhäusern ein vielbeachtetes Debüt in den Vereinigten Staaten gefeiert. Der Erfolg in diesem Land konnte im Jahr 2002 mit der Inbetriebnahme des einhundertsten Parksystems fortgesetzt werden.

Allgemein gesehen konnte SkiData seine Marktanteile bei Parksystemen in vielen Märkten auf allen fünf Kontinenten steigern – insbesondere in Skandinavien, Grossbritannien, Deutschland, Italien, USA, Hong Kong und Australien.

Flughäfen zählen im Bereich Parkhauslösungen zu den grössten Anlagen von SkiData. Über 50 Flughäfen weltweit wurden bereits mit SkiData-Systemen ausgestattet, darunter Heathrow (London, Grossbritannien), Malpensa (Mailand, Italien), Dubai (E.A.U.), Orly (Paris, Frankreich), München (Deutschland), Schiphol (Amsterdam, Niederlande), Kingsford Smith (Sydney, Australien), etc.

## Lösungen für Skistationen

Die von SkiData im Bereich der Vorreservierung von Skikarten über Internet oder Mobiltelefon angebotenen Lösungen waren auf den europäischen Märkten ausserordentlich erfolgreich.

Die Skifahrer zeigten sich diesem Konzept gegenüber sehr aufgeschlossen, sodass es bereits zum Bestandteil ihrer Lebensart geworden ist. SkiData konnte mehrere umfangreiche neue Verträge über die Installation von Systemen in Skigebieten in Finnland, Norwegen und Schweden abschliessen. Auch aus Japan konnte ein erster Vertragsabschluss vermeldet werden.

Der Markt nahm übrigens die Lancierung eines neuen Softwaremoduls zur Erstellung von statistischen Berichten zu Verwaltungszwecken und zur Marketingunterstützung mit Begeisterung auf. In der Schweiz wurden die in den Walliser Skistationen installierten SportAccess-Systeme durch neue SkiData-Systeme ersetzt. Diese Massnahme stellt eine willkommene Vereinheitlichung der Technologien für noch grösseren Komfort auf der Anwenderseite dar.

## Lösungen für Sportstätten, Konzert-, Veranstaltungs- und Ausstellungshallen

Im Bereich der Zugangsverwaltung für Stadien konnte SkiData dank der neuesten Version des Multiformat-Softwaresystems Handshake einen entscheidenden Durchbruch erzielen; dieses System konnte sich europaweit als Standard in diesem Bereich etablieren. Das System kommt beispielsweise in den Fussballstadien des FC Kaiserslautern und des VfL Wolfsburg in Deutschland zum Einsatz.

In der Schweiz konnte SkiData die ersten Eissporthallen in den Städten Lausanne und Fribourg mit diesem System ausstatten. Auch Thermalbäder sowie Freizeit- und Vergnügungszentren haben sich für Systeme von SkiData entschieden. Grosse Anlagen wurden im Beirut Water Park und im Legoland Deutschland installiert. Für diesen Bereich wird eine starke Entwicklung vorhergesagt.

Die Plattform «Direct-to-Access» (direkter Zugang) mit Kreditkartenfunktion stellt einen der grossen Erfolge von SkiData im Jahr 2002 dar. Bereits bei seiner Markteinführung wurde das System enthusiastisch von der Zielgruppe – den Betreibern von Ausstellungshallen – aufgenommen. Auch die Möglichkeit zum frühzeitigen Erwerb von Eintrittskarten über Kreditkarte wurde sehr positiv aufgenommen. Dank seiner neuen Funktionen und seines modularen Aufbaus stellt das Direktzugangssystem eine umfassende Lösung dar, die alle Anforderungen im Bereich Kartenverkauf und Zugangskontrolle erfüllt.

# Ticketcorner: Expansion in Europa

Für Ticketcorner als grösstes Kartenverkaufsunternehmen der Schweiz war 2002 ein Wachstumjahr.

Das Unternehmen konnte die ersten Grundsteine für eine Strategie legen, auf deren Grundlage es mittelfristig zu den führenden europäischen Kartenverkaufsanbietern aufsteigen wird.

## Strategische Akquisition in Deutschland

Am 2. Juli 2002 übernahm Ticketcorner die Firma Qivive in Deutschland, deren Netzwerk 6000 Verkaufsstellen im ganzen Land umfasst. Mit dieser Akquisition verdoppelt Ticketcorner sein Kartenvolumen und wird damit zu einem einflussreichen Anbieter auf europäischer Ebene.

Seit dieser Akquisition konnte das Unternehmen neue Verträge mit den wichtigsten Qivive-Kunden, wie z.B. Hamburg Tourism, Munich Ticket, Frankfurt Ticket, Northwest Ticket und Tibs Freiburg, abschliessen.

Auf der Grundlage des Schweizer Modells arbeitet die Ticketcorner GmbH an der Einführungen einer deutschlandweit operierenden, zentralen Vertriebsplattform mit einem sehr attraktiven Angebot. Während bisher die regionalen Vorverkaufsstellen ihre eigenen Vertriebswege nutzten, können nun über Ticketcorner Karten für über 40 000 Veranstaltungen reserviert werden.

## Positive Entwicklung auf dem Heimmarkt

In der Schweiz, wo Ticketcorner Marktführer ist, konnten über 300 neue Verträge unterzeichnet werden.

So wurden u.a. Partnerschaften mit dem Schweizerischen Fussballverband SFV/ASV, dem Musical «Deep» in Zürich oder auch dem EHC Basel geschlossen.

## Eine neue Internet-Plattform

Im technischen Bereich wurde eine neue Internet-Plattform implementiert. Parallel dazu wurde der den Mitgliedern vorbehaltene Bereich ausgebaut; mit über 130 000 Personenprofilen zählt die Plattform nun zu den effizientesten «one-to-one» Marketinginstrumenten. Im Hinblick auf einen verbesserten Kundenservice wurde auch das Call Center optimiert.

## Neue Unternehmensidentität

Der Jahresbeginn 2003 war von der Umsetzung einer neuen Unternehmensidentität gekennzeichnet, deren Design die Werte Sicherheit, Glaubwürdigkeit und technologische Spitzenqualität «Made in Switzerland» vermittelt.

Das Logo von Ticketcorner erhielt eine neue grafische und farbliche Gestaltung.

# Multifunktionskarten: mehr Komfort für den Anwender

## Lösungen für Universitäten

Das von NagraCard entwickelte Konzept «e-education» findet immer mehr Anhänger an den Schweizer Universitäten. Nach Neuchâtel im Jahr 2000 sowie Fribourg und Bern im Jahr 2001, führte die Universität Lausanne das System im Jahr 2002 ein.

Dieses Konzept basiert auf einer NagraCard Smart Card, die den gesicherten Zugang der Studenten zu den verschiedenen Orten innerhalb des Campus sowie zum IT-Netz verwaltet. Weiterhin verfügt die Karte über zahlreiche nützliche Funktionen wie Zugang zu Photokopierern, zur Bibliothek, zur Cafeteria, usw.

Durch den Erfolg des Systems NagraCard an den schweizerischen Hochschulen ist diese Lösung quasi zum Standard geworden; hieraus resultiert die Möglichkeit, das System in Zukunft zu einer gemeinsamen technologischen Plattform auszubauen.

## EngadinCard: ein gemeinsames Marketingkonzept

Die EngadinCard der Gesellschaft AccessArena erzielte beim Publikum einen grossen Erfolg. Nach ihrer Lancierung im Dezember 2002 bietet diese Karte den Besuchern des Engadins einen aussergewöhnlichen Nutzungskomfort. Sie dient als Fahrkarte für Seilbahnen und Skilifte, als Zug- und Busfahrkarte, als Schlüssel für das Hotelzimmer und als Kreditkarte. Sie kann ganz einfach über das Telefon, über Internet oder bei den Partnerunternehmen aufgeladen werden.

Die im August 2002 von 84 Aktionären (Fremdenverkehrsbüros, Hoteliers, Skilift-Betreiber, Restaurants) gegründete Gesellschaft Destination Management Center (DMC) Engadin SA verwaltet sowohl die Datenbank als auch die eigentlichen Karten.

AccessArena lieferte dieser Gesellschaft das Konzept, die Karten und das gesamte Kartenverwaltungssystem mit den Datenbanken und einem System zur Personalisierung der Karten für die Kunden.

Dieses Projekt ist das Ergebnis einer engen Zusammenarbeit zwischen mehreren Gesellschaften der Kudelski Gruppe: NagraCard und NagraID entwickelten gemeinsam die Smart Card, während das Personalisierungssystem von SportAccess beigesteuert wurde.

## SportAccess: Multifunktionslösungen

Die hauptsächlich in der Schweiz aktive Gesellschaft SportAccess ist innerhalb der Kudelski Gruppe der Spezialist für multifunktionale Zugangskontrollsysteme, hauptsächlich für Krankenhäuser, öffentliche Verwaltung und Unternehmen.

SportAccess entwickelt und vertreibt unter der Marke MultiSpAK Lösungen auf der Grundlage eines einzigen, universell einsetzbaren Badges, der gleichzeitig Sicherheit, Zutrittsverwaltung, Kontrolle der Anwesenheitszeiten, selektive Benutzung von Infrastrukturen und die Bezahlung von Einkäufen bietet. Dieses Prinzip ist nicht nur äusserst benutzerfreundlich, sondern es trägt gleichzeitig zu einer erheblichen Vereinfachung der Verwaltungsaufgaben bei.

MultiSpAK Systeme sind bereits im Olympischen Museum in Lausanne, in der Clinique Romande de Réadaptation der SUVA in Sion und in der Haute Ecole Valaisanne in Sion im Einsatz.

## Beratungstätigkeit

SportAccess entwickelt spezifische Anwendungen für Kunden, die Wert auf Sonderfunktionen in ihrem Zugangskontrollsystem legen. Die Gesellschaft liefert darüber hinaus Softwarelösungen für andere Gesellschaften der Kudelski Gruppe, die in globale Integrationsprojekte involviert sind.

SportAccess bietet zudem für Konzerngesellschaften oder für Dritte Beratungsdienste von der Vorstudie über die Konzeptentwicklung bis hin zur Projektumsetzung an.

Die Experten von SportAccess waren insbesondere an den Projekten AccessArena (EngadinCard) und dem zuvor beschriebenen neuen Genfer Stadionkomplex beteiligt.







# Nagra Audio

## Neue Strukturen

Dem Beispiel der anderen Geschäftssparten der Kudelski Gruppe folgend, nahm auch Nagra Audio im Verlaufe des Jahres 2002 eine Reorganisation seiner Strukturen sowohl in Bezug auf die Tochtergesellschaften wie auch auf das Vertriebsnetz vor.

Die Tochtergesellschaften in den Vereinigten Staaten und in Italien wurden so umstrukturiert, dass sie zwei Anforderungen erfüllen: besserer Kundenservice und Verringerung der Betriebskosten mit dem Ziel einer verbesserten Rentabilität. Nagra Italia wurde an den Geschäftsführer dieser Tochtergesellschaft veräußert, während in den USA die Vertretung in Nashville mit Nagravision in Los Angeles zusammengelegt wurde.

Aufgrund der Steigerung der Verkaufszahlen in den beiden Produktbereichen von Nagra Audio (Profibereich und Hi-Fi-Produkte der Spitzenklasse) hat sich die Strategie der Trennung der Vertriebskanäle als richtige Massnahme bestätigt. In der Tat unterscheiden sich die Bedürfnisse der Kunden und Händler in diesen Sektoren ganz wesentlich voneinander. Dank der Verstärkung seines Vertriebsnetzes ist Nagra nun in der Lage, seine Marktpräsenz noch effizienter zu gestalten.

Bei den Verkäufen konnte trotz der weltweit wenig erfolgversprechenden Konjunkturlage eine Steigerung der Umsatzzahlen um 20% (im Vergleich zu 7,5% zwischen 2000 und 2001) erzielt werden.

Die Spitzenprodukte aus dem Hause Nagra konnten im Rundfunk, im Kinosektor und auch im Hi-Fi-Bereich ihre positive Entwicklung fortsetzen. Im Laufe des Jahres 2002 konnte Nagra zwei wichtige Neuheiten vorstellen, die einen grossen Markterfolg erwarten lassen.

### Die bevorzugte Produktlinie der Radiosender

Die **Ares** Produktlinie konnte ihre Führungsposition im Radiomarkt behaupten. Die BBC entschied sich für das Miniatur-Modell Ares P und stattete ihre Regionaldienste damit aus. Das Ares Produktsortiment ist in den französischsprachigen Ländern aufgrund namhafter Kunden wie RFI, Radio France oder auch RTBF in Belgien bereits bestens eingeführt. Mit dem neu gewonnenen Kunden BBC kann Nagra seinen Einflussbereich nun auch auf die englischsprachigen Ländern ausweiten.

Dieser Erfolg darf als Belohnung für die unternommenen Anstrengungen zur Weiterentwicklung und Erweiterung des Produktsortiments gewertet werden. Nagra gilt sowohl bei Journalisten als auch bei den technischen Verantwortlichen als erste Wahl.



Nagra Ares-P



Nagra V



Nagra PL-L



Nagra VPA

## Erfolg des Nagra V

Das Anfang 2002 angekündigte und im April 2002 an der NAB in Las Vegas vorgestellte **Nagra V** war ab seiner Markteinführung ein grosser Geschäftserfolg. Innerhalb weniger Monate konnten über 100 Einheiten dieser neuen Nagra Generation als Nachfolger des glanzvollen Nagra IV-S verkauft werden.

Dieses Stereogerät zeichnet auf einer 2,5"-Festplatte auf. Der Einsatz eines IT-Speichermediums gewährleistet grosse Aufnahmekapazität zu geringen Preisen. Das herausnehmbare Modul kann direkt in die Nachbearbeitungskette eingesteckt werden, wo der Einsatz von Computern mittlerweile zum Standard geworden ist. Neben der besseren Qualität zählt der Zeitgewinn zu den Argumenten, die Toningenieure und Produzenten gleichermaßen überzeugen.

Das Nagra V basiert auf dem Gehäuse des Ares C. Das Deck, in dem auch die Festplatte untergebracht ist, ist modular aufgebaut. Das Gehäuse und die Elektronik bleiben unverändert, während die Datenträger aufgerüstet werden können. Dieses Konzept gewährleistet dem Kunden, dass er sein Aufnahmegerät immer auf dem neuesten Stand der Technik halten und seine Investition über einen langen Zeitraum amortisieren kann.

## Hi-Fi Sortiment

Aufgrund der Erfolge der Geräte in der **Hi-Fi High-End-Klasse** sowohl in technischer als auch in kommerzieller Hinsicht erweiterte Nagra sein Produktsortiment und bietet nun auch Converter an.

Der DAC (für Digital to Analog Converter) wurde erstmals im Januar am CES in Las Vegas vorgestellt. Parallel dazu liefert der DAP (DA Processor) die Decodier-Funktionen für die Tonspuren der DVDs. Der DAP zielt auf den vielversprechenden Heimkino-Markt ab und bietet den anspruchsvollsten Musikliebhabern die Möglichkeit, ihre Anlage zu einem Multikanal-System aufzurüsten.

# Das Jazz-Festival Montreux: Labor der Konvergenz

Die Kudelski Gruppe konnte sich erneut als strategischer Partner des Jazz-Festivals von Montreux profilieren. Seit seiner Gründung im Jahr 1966 vertraut das Festival auf Nagra Geräte zur Aufzeichnung seiner Konzerte in allen ihren Feinheiten. 2002 war die gesamte Kudelski Gruppe an diesem Projekt beteiligt und konnte ihr fachspezifisches Know-how einbringen.

Auf der einen Seite die Sparte Aufzeichnung: Nagra konnte dank Nagra V die im Casino stattfindenden Konzerte auf Festplatte verewigen. Ab sofort werden die wertvollen Archive des Festival-Direktors Claude Nobs auf DVD gespeichert.

Auf der anderen Seite konnte die Kudelski Gruppe beim Festival des Jahres 2002 die Zutrittskontrolle über Badges für Personal, Sponsoren und Musiker sowie den Kartenverkauf organisieren. So konnte dieses Jahr die enge Verbindung der Kudelski Gruppe zum Jazz-Festival Montreux durch den koordinierten Einsatz der Gesellschaften SkiData, Ticketcorner und NagraID gefestigt werden.

Das Jazz-Festival Montreux stellt für die Kudelski Gruppe ein Labor der Konvergenz dar, indem es die unterschiedlichen Parameter vereinigt um auf lange Sicht den ersten entscheidenden Schritt auf dem Weg zur Konvergenz, nämlich die Konvergenz der Zutritts-technologien und des Kartenverkaufs, zu ermöglichen.

Der weltweite Bekanntheitsgrad des Festivals ist darüber hinaus ein hervorragendes Werbemedium, über das die Kudelski Gruppe die ganze Bandbreite ihres Leistungsspektrums und Know-hows zeigen kann.







# Corporate Governance

## Hinweis zur Corporate Governance

Der vorliegende Bericht orientiert sich an der Richtlinie zur Corporate Governance, die am 1. Juli 2002 von der SWX Swiss Exchange erlassen wurde. Sofern nichts Gegenteiliges angegeben ist, spiegeln die in diesem Bericht angeführten Informationen die Situation per 31. Dezember 2002 wider.

Wird im vorliegenden Bericht nicht ausdrücklich auf einen Artikel aus der von der SWX erlassenen Richtlinie verwiesen, so ist dieser Artikel nicht auf die Kudelski SA anwendbar bzw. von zu vernachlässigender Bedeutung.

Die Punkte 1.1.2 (kотиerte Gesellschaften innerhalb des Konsolidierungskreises) und 1.1.3 (nichtkотиerte Gesellschaften innerhalb des Konsolidierungskreises) aus Kapitel 1 «Konzernstruktur und Aktionariat» sind in den geprüften Finanzberichten 2002 der Kudelski Gruppe enthalten.

In Bezug auf Kapitel 6, «Mitwirkungsrechte der Aktionäre», entsprechen die statutarischen Regelungen über die Mitwirkungsrechte der Aktionäre dem vom Obligationenrecht vorgesehenen positiven Recht.

# Konzernstruktur und Aktionariat

## Konzernstruktur

Der Firmensitz der Kudelski SA befindet sich in Cheseaux-sur-Lausanne.

Das Unternehmen wird seit 1999 als Holding-Gesellschaft geführt, und die Aktien sind seit dem Jahr 2000 am SMI (Swiss Market Index) notiert.

Aus operativer Sicht sind die Aktivitäten der Gruppe in zwei Bereiche unterteilt: Digital-TV und Public Access.

Nach einer Umstrukturierung der Gruppe wurde im Dezember 2002 eine Holding-Gesellschaft unter dem Namen «Nagra Public Access» gegründet, in der die wichtigsten Gesellschaften aus dem Bereich physische Zugangskontrolle und Kartenverkauf (SkiData, SportAccess und Ticketcorner) zusammengefasst sind. Organisatorisch gehören die Gesellschaften AccessArena, NagraID und e-prica ebenfalls zu dieser Einheit.

Organisation und Leitung der Kudelski Gruppe sind aus dem Organigramm auf der Folgeseite ersichtlich. Hierbei gilt es festzuhalten, dass die Anteile des Bereichs Digital-TV direkt der Kudelski SA gehören, während die Hauptanteile des Bereichs Public Access der Holding Nagra Public Access gehören, die ihrerseits zu 100% im Besitz der Kudelski SA ist.

## Bedeutende Aktionäre

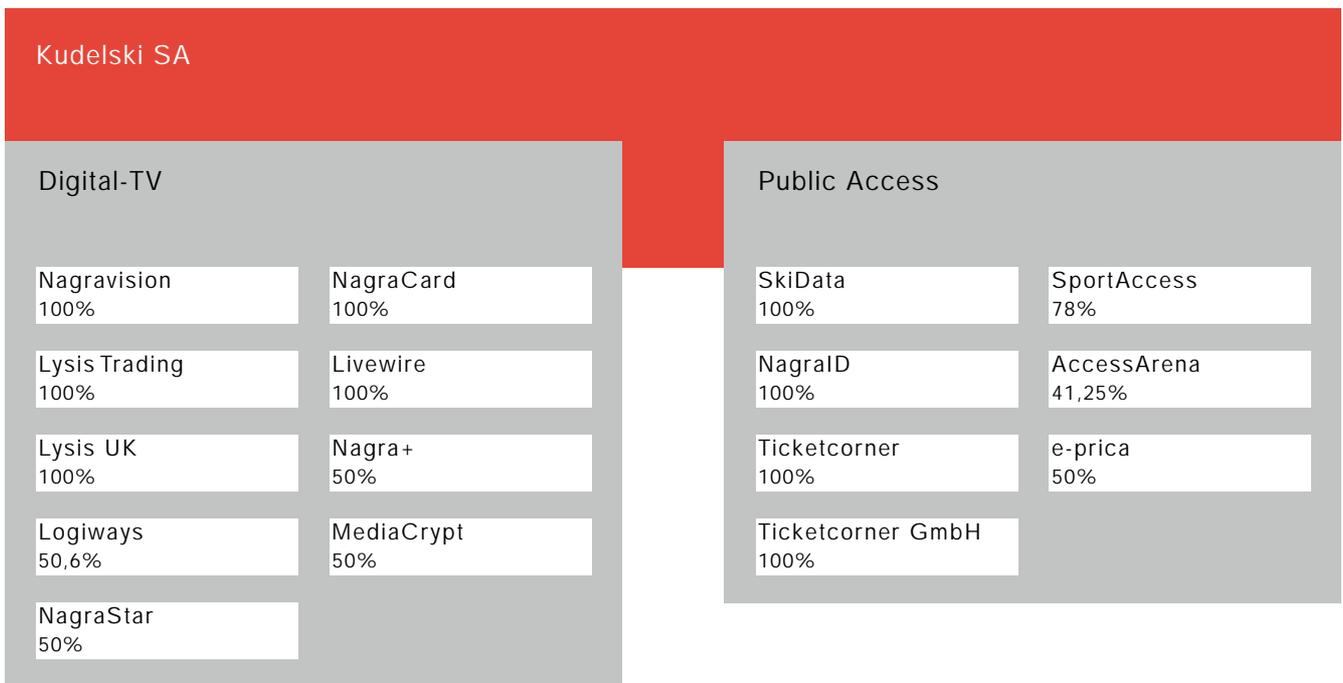
Hauptaktionär der Kudelski SA ist die Familie Kudelski. Kein anderer Aktionär hält mehr als 5% des Kapitals. Es bestehen keinerlei Kreuzbeteiligungen.

### Stand zum 31.12.02

Familie Kudelski	
Kotierte Inhaberaktien KUD	12 890 095
Nichtkотиerte Namensaktien	46 300 000
Stimmrecht	63,62%
Gehaltenes Aktienkapital	34,11%

### Veröffentlichung 07.01.02

Familie Kudelski	
Inhaberaktien	12 838 800
Namensaktien	46 300 000



Internationale Präsenz

Digital-TV

Nagra Audio

Public Access

Europa

Schweiz	■	■	■ ●
Österreich			■
Spanien	▲		
Frankreich	■	▲	▲
Deutschland	▲	▲	▲
Italien			▲
Niederlande			▲
Schweden			▲
Vereinigtes Königreich, Irland	▲	▲	
Amerika			
USA	■ ●	●	▲
Brasilien	▲		
Asien			
Singapur	●		
China	▲		

- Hauptsitz
- Regionaler Hauptsitz
- ▲ Vertretung

# Kapitalstruktur

## Ordentliches Aktienkapital

Das Aktienkapital beträgt CHF 513 598 680.–. Es unterteilt sich in 46 729 868 Inhaberaktien mit einem Nennwert von CHF 10.– und 46 300 000 Namensaktien mit einem Nennwert von CHF 1.–, die jeweils zur Abgabe einer Stimme berechtigen. Alle Aktien sind vollständig liberiert.

## Autorisiertes Aktienkapital

Der Verwaltungsrat ist berechtigt, das Aktienkapital bis 24. Mai 2004 in einer oder in mehreren Stufen um einen Höchstbetrag von CHF 41 486 320.– durch Ausgabe von 3 828 632 Inhaberaktien mit einem Nennwert von CHF 10.– und von 3 200 000 Namensaktien mit einem Nennwert von CHF 1.– zur vollständigen Liberierung zu erhöhen.

Die Vorzugszeichnungsrechte der Aktionäre können vom Verwaltungsrat ausgeschlossen und im Hinblick auf die Akquisition von Unternehmen bzw. Unternehmensteilen oder zur Finanzierung der gesamten oder teilweisen Akquisition anderer Gesellschaften in der Schweiz oder im Ausland auf Dritte übertragen werden.

## Bedingtes Aktienkapital

Die Kudelski SA verfügt über bedingtes Aktienkapital, das sich in zwei Formen darstellen kann.

Bei der ersten Form handelt es sich um einen Höchstbetrag von CHF 9 734 200.– durch Ausgabe von maximal 973 420 Inhaberaktien mit einem Nennwert von CHF 10.–, zur vollständigen Liberierung im Verlauf der Ausübung der Optionsrechte durch die Mitarbeiter der Gesellschaft sowie ihrer Tochtergesellschaften.

Bei der zweiten Form handelt es sich um einen Höchstbetrag von CHF 60 000 000.– durch Ausgabe von maximal 6 000 000 Inhaberaktien mit einem Nennwert von CHF 10.–, zur vollständigen Liberierung im Verlaufe der Ausübung der Umwandlungsrechte im Zusammenhang mit Wandelschuldverschreibungen der Gesellschaft oder ihrer Tochtergesellschaften. Ein Vorzugszeichnungsrecht der Aktionäre ist ausgeschlossen.

## Kapitalveränderungen während der letzten drei Berichtsjahre

	31.12.02	31.12.01	31.12.00
In kCHF			
Aktienkapital Namensaktien	46 300	46 300	45 000
Aktienkapital Inhaberaktien	467 299	466 641	454 310
Gesetzliche Reserve	57 719	53 589	52 082
Gewinnübertrag	160 965	140 040	58 973
Total Eigenkapital	732 283	706 570	610 365

## Aktien

Das Aktienkapital der Kudelski SA setzte sich am 31. Dezember 2002 aus 46 300 000 Namensaktien und 46 729 868 Inhaberaktien zusammen.

Jede Aktie berechtigt zur Abgabe einer Stimme bei der Generalversammlung sowie zum Bezug einer Dividende. Die Dividende wird an die Aktionäre proportional zum Nennwert der von ihnen gehaltenen Titel – unabhängig von der Aktienkategorie – ausgeschüttet. Im Jahr 2002 schüttete die Gesellschaft keine Dividende aus.

## Beschränkung der Übertragbarkeit

In den Statuten der Kudelski SA sind Beschränkungen der Übertragbarkeit von Namensaktien festgeschrieben. Diese sind nicht kotiert.

## Wandelanleihe

Am 31. Januar 2002 hat die Kudelski Financial Services S.C.A (Emittent), eine hundertprozentige Tochtergesellschaft der Kudelski SA, eine Wandelanleihe für 325 Millionen Dollar ausgegeben.

Der Umwandlungspreis wurde auf CHF 127.50 pro ordentlicher Inhaberaktie der Kudelski SA festgelegt. Kudelski SA garantiert diese Emission uneingeschränkt und unwiderruflich.

Der jährliche Dividendencoupon beträgt 2,25% auf den Nennwert der Anleihe und ist zweimal jährlich (am 31. Januar und am 31. Juli), erstmals am 31. Juli 2002, zahlbar.

Der Rückzahlungspreis für die Anleihen beträgt 105,79% des am 31. Januar 2009 fälligen Hauptbetrages. Eine vorzeitige Rückzahlung kann nach dem 31. Januar 2005 bis zum 31. Januar 2007 erfolgen.

Die Wandelanleihe ist an der Luxemburger Börse unter der Wertpapierkennnummer ISIN XS0140968842 notiert.

Im Verlauf des Geschäftsjahres 2002 erfolgte eine Anleihen-Rückkaufaktion am Markt. Die Kudelski Gruppe kaufte dabei einen Nennwert von 92,347 Mio. Dollar zurück. Diese Anleihen wurden annulliert. Nach Abschluss dieser Aktion betrug der Nennwert der am 31.12.2002 in Umlauf befindlichen Anleihen 232,653 Mio. Dollar.

# Verwaltungsrat

Der Verwaltungsrat ist die höchste Führungsinstanz des Unternehmens; seine Aufgabe besteht in der Überwachung der auf Direktionsebene getroffenen Entscheidungen. Heute setzt er sich aus 7 Mitgliedern zusammen, die von der Generalversammlung der Aktionäre gewählt werden.

Am 1. April 2002 bildete der Verwaltungsrat einen Revisionsausschuss, einen strategischen Ausschuss sowie einen Vergütungsausschuss.

## Mitglieder des Verwaltungsrats

André Kudelski  
Präsident und Delegierter des Verwaltungsrats

Claude Smadja  
Vizepräsident des Verwaltungsrats (seit 1. April 2002)

Norbert Bucher

Laurent Dassault

Patrick Fœtisch

Stefan Kudelski

Gérard Limat

Sekretärin des Verwaltungsrats: Adrienne Corboud  
Fumagalli, Generalsekretärin

	Geburtsjahr	VR-Funktion	Nationalität	Exekutiv Nicht-exekutiv	1. Wahl in den Verwaltungsrat
André Kudelski	1960	Präsident und Delegierter des VR	Schweiz	Exekutiv	1987
Claude Smadja	1945	Vizepräsident	Schweiz	Nicht-exekutiv	1999
Norbert Bucher	1931	Mitglied	Schweiz	Nicht-exekutiv	1992
Laurent Dassault	1953	Mitglied	Frankreich	Nicht-exekutiv	1995
Patrick Fœtisch	1933	Mitglied	Schweiz	Nicht-exekutiv	1992
Stefan Kudelski	1929	Mitglied	Schweiz	Nicht-exekutiv	1968
Gérard Limat	1940	Mitglied	Schweiz	Nicht-exécutif	1995

Von links nach rechts:  
Claude Smadja, Norbert Bucher, Stefan Kudelski,  
André Kudelski, Gérard Limat, Laurent Dassault,  
Patrick Fœtisch.



### André Kudelski

André Kudelski erwarb 1984 an der Eidgenössischen Technischen Hochschule Lausanne sein Diplom als Physiker. In der Folge war er als F&E-Ingenieur bei der Kudelski SA sowie im Silicon Valley tätig. Er wurde Produktmanager für den Bereich Pay-TV und anschliessend Direktor von Nagravisio, dem Geschäftsbereich Pay-TV der Kudelski SA. 1991 trat André Kudelski die Nachfolge seines Vaters Stefan Kudelski als Präsident und Delegierter des Verwaltungsrats der Kudelski SA an. Er ist seit 1987 Verwaltungsratsmitglied der Kudelski SA.

André Kudelski sitzt im Verwaltungsrat der Edipresse Gruppe, von Nestlé, Swiss International Airlines, Dassault Systèmes (France). Er ist weiterhin Mitglied des Advisory Board von Crédit Suisse und des Vorstandes von economiesuisse. Ferner ist er Mitglied des Gemeinderats von Lutry/Schweiz.

André Kudelski ist seit 1. April 2002, dem Gründungsdatum des Ausschusses, Vorsitzender des strategischen Ausschusses des Verwaltungsrats.

Er gehört darüber hinaus dem Verwaltungsrat mehrerer Gesellschaften der Kudelski Gruppe an: Nagravisio SA (Delegierter des Verwaltungsrats), NagraCard SA (Delegierter des Verwaltungsrats), Nagra Plus (Präsident und Delegierter des Verwaltungsrats), MediaCrypt AG (Präsident) und SkiData AG (Mitglied des Verwaltungsrats).

### Claude Smadja

Claude Smadja schloss sein Studium an der Universität Lausanne mit dem Lizentiat der politischen Wissenschaften ab. Nach mehrjähriger Tätigkeit beim Westschweizer Fernsehen TSR als stellvertretender Chefredaktor in der Informationsabteilung wurde er 1987 Mitglied der Geschäftsleitung des World Economic Forum, wo er bis 1992 tätig war. Anschliessend kehrte er als Informationsdirektor zum TSR zurück, bis er 1996 zum Generaldirektor des World Economic Forum ernannt wurde. Im Jahr 2001 gründete Claude Smadja sein eigenes Unternehmen für strategisches Consulting unter dem Namen Smadja & Associates, Strategic Advisory.

Claude Smadja sitzt im Verwaltungsrat der Edipresse Gruppe und von Infosys, wo er darüber hinaus die Funktion des Präsidenten des Nomination Committee bekleidet. Er ist weiterhin Präsident der Overseers Board des Illinois Institute of Technology und Mitglied des International Advisory Board von Korn Ferry International.

Nach seiner seit 1999 ausgeübten Funktion als Verwaltungsratsmitglied der Kudelski SA wurde er am Gründungstag dieser neuen Funktion, dem 1. April 2002, zum Vizepräsidenten des Verwaltungsrats gewählt. Gleichzeitig wurde er zum Präsidenten des Revisionsausschusses und zum Mitglied des strategischen Ausschusses innerhalb des Verwaltungsrats ernannt.

### Norbert Bucher

Norbert Bucher promovierte an der Eidgenössischen Technischen Hochschule Lausanne zum Doktor der Ingenieurwissenschaften. Darüber hinaus absolvierte er mehrere Postgrade Management Programs an der New York University, an der Harvard Business School in Boston und am IMEDE (IMD Lausanne).

Norbert Bucher begann seine berufliche Laufbahn bei Sulzer in Winterthur und New York, danach war er bei Syska & Hennessy Inc. Consulting Engineers in New York tätig. Anschliessend wechselte er in der Position des stellvertretenden Direktors zu Philip Morris Europe SA. Nach elfjähriger Tätigkeit als stellvertretender Generaldirektor von Interfood SA in Lausanne war er während sieben Jahren Senior Vice President bei Jacobs Suchard in Zürich.

Er ist seit 1992 Verwaltungsratsmitglied der Kudelski SA und Mitglied des Revisionsausschusses seit dessen Gründung am 1. April 2002. Darüber hinaus ist Norbert Bucher Verwaltungsratsmitglied bei Nagra Plus und Präsident des Verwaltungsrates von Ticketcorner AG.

## Laurent Dassault

Laurent Dassault ist Lizentiat in Wirtschaftsrecht und hat einen Diplomabschluss der ESSCA (Ecole Supérieure de Sciences Commerciales Appliquées) Paris.

Im Jahr 1977 begann er seine Berufslaufbahn bei der Banque Vernes und der Banque Industrielle et Commerciale du Marais, um 1990 mit Paribas die Banque Parisienne Internationale aufzukaufen.

1992 trat er in die Dienste der Groupe Industriel Marcel Dassault (GIMD) ein, wo er heute in verantwortlichen Stellungen des Konzerns in Frankreich und im Ausland tätig ist.

So ist er Generaldirektor von Dassault Belgique Aviation, Generaldirektor der Immobilière Dassault SA, Verwaltungsratsmitglied bei GIMD, Dassault Systèmes, SOGITEC Industries SA, IPS (Industrial Procurement Services) und APRO (Aero Precision Repair and Overhaul Company). Ferner ist er Chairman von Midway Aircraft und von Dassault Falcon Jet Do Brazil.

## Patrick Føetisch

Patrick Føetisch hat an der Universität Lausanne zum Doktor der Rechtswissenschaften promoviert.

Er ist freier Anwalt.

Er sitzt im Verwaltungsrat der Renault Finance SA in Lausanne sowie der Renault Holding AG in Zug.

Seit 1992 ist er Verwaltungsratsmitglied der Kudelski SA und Vorsitzender des Vergütungsausschusses des Verwaltungsrats.

Er sitzt im Verwaltungsrat mehrerer Gesellschaften der Kudelski Gruppe: Nagravision SA (Präsident), NagraCard SA (Präsident), Nagra Plus (Verwaltungsratsmitglied), NagraID SA (Präsident), Lysis Trading SA (Präsident), Lysis UK Ltd. (Präsident), Logiways (Präsident), Nagra-Futuris SA (Verwaltungsratsmitglied) und Livewire, Inc. (Präsident).

## Stefan Kudelski

Stefan Kudelski studierte zunächst in Florimont (Genf), dann als Autodidakt Elektronik und ab 1948 Physik an der Polytechnischen Hochschule der Universität Lausanne.

1951 gründet er das Unternehmen Kudelski mit der Konstruktion des NAGRA, des ersten mobilen Aufnahmegeräts für Radioreporter. Die Nagra-Produktfamilie wurde um neue Geräte erweitert und wird innerhalb weniger Jahre zum Standard in der Kino- und TV-Industrie.

1991 verleiht ein Diversifikationsprojekt im Bereich der Verschlüsselungssysteme für Pay-TV dem Unternehmen eine neue Orientierung. Stefan Kudelski gibt die Geschäftsleitung an seinen Sohn André Kudelski ab.

Im Laufe seiner Karriere erhielt Stefan Kudelski zahlreiche Auszeichnungen: Academy Awards (Oscar™) in den Jahren 1965, 1977, 1978 und 1983, zwei Emmy Awards, «Gold Medals» von L. Warner, AES (Audio Engineering Society), Lyra und Eurotechnica.

Er ist darüber hinaus Ehrenmitglied der AES, der SMPTE (Society of Motion Picture Television Engineers), der BKSTS (British Kinematograph Sound and Television Society), des SVIA (Schweizerischer Verein für Informatik in der Ausbildung), des IEEE (Institute of Electrical and Electronics Engineers) und der AMPS (Association of Motion Picture Sound). Ferner ist er Dr. Honoris Causa der Eidgenössischen Technischen Hochschule Lausanne.

## Gérard Limat

Nach seiner Ausbildung zum Buchhalter war Gérard Limat seit 1968 in der Dassault Gruppe tätig. Heute ist er Direktor der Terramaris International SA in Meinier-Genève (eine Gesellschaft der Dassault Gruppe).

Er ist weiterhin Verwaltungsratspräsident der Société Financière Terramaris SA in Fribourg, der Sita SA in Fribourg und der Dasnair SA in Meinier-Genève.

Darüber hinaus sitzt er im Verwaltungsrat von Cendres et Métaux in Biel sowie von Olympic Tools Hellas in Griechenland.

1995 trat er in den Verwaltungsrat der Kudelski SA ein. Er ist Mitglied der drei Ausschüsse innerhalb des Verwaltungsrates, nämlich des Revisionsausschusses, des strategischen Ausschusses und des Vergütungsausschusses.

Gérard Limat ist weiterhin Mitglied des Verwaltungsrats der Ticketcorner AG.

## Wahl und Amtszeit

Die Mitglieder des Verwaltungsrats werden von der Generalversammlung für die Dauer von einem Jahr gewählt. Sie können wiedergewählt werden. Die Amtszeit endet am Tag der ordentlichen Generalversammlung.

Der Verwaltungsrat ist selbstkonstituierend und beruft insbesondere seinen Präsidenten sowie seinen Vizepräsidenten ins Amt.

Der Sekretär kann ausserhalb des Verwaltungsrats gewählt werden. Frau Adrienne Corboud Fumagalli als Generalsekretärin der Kudelski Gruppe bekleidet diese Position seit dem 14. Dezember 2000. Sie ist nicht Mitglied des Verwaltungsrats.

## Interne Organisation

### Aufgabenteilung im Verwaltungsrat

Der Verwaltungsrat übt mithilfe seiner drei Ausschüsse die unveräusserlichen und nichtabtretbaren gesetzlichen Funktionen aus (Art. 716 OR).

Der Verwaltungsratspräsident ist für die Diskussionsleitung bei der Generalversammlung, für das Protokoll und für die Leitung der VR-Sitzungen zuständig, ferner für die Information der VR-Mitglieder über den Geschäftsverlauf und die Halbjahresrechnungen sowie für die Repräsentation der Gesellschaft bei administrativen und rechtlichen Behörden.

Der Verwaltungsrat setzt sich heute aus sieben Mitgliedern zusammen, von denen sechs nicht-exekutive Funktion haben. Er tritt mindestens viermal jährlich zusammen, beziehungsweise immer dann, wenn es der gute Geschäftsverlauf erforderlich macht.

Die Leitung der Gesellschaft obliegt dem Delegierten des Verwaltungsrates (CEO), vorbehaltlich anderslautender gesetzlicher Regelungen.

Der Delegierte des Verwaltungsrats handelt bei seiner Geschäftsführung nach den Richtlinien des Verwaltungsrats und nimmt die Interessen der Gesellschaft wahr. Er legt den Verwaltungsratsmitgliedern halbjährlich einen Bericht zur Gesellschaftsrechnung vor. Weiterhin legt er einen Bericht mit den wichtigsten Eckdaten über den Geschäftsgang vor.

## Zusammensetzung, Aufgaben und Kompetenzabgrenzung der VR-Ausschüsse

Jeder Ausschuss untersteht einem Reglement, das seine Ziele, seine Verpflichtungen und seine Zusammensetzung regelt. Die Ausschüsse des Verwaltungsrats treten sooft zusammen, wie dies erforderlich ist und legen dem Verwaltungsratspräsidenten regelmässig Berichte über ihre Tätigkeit vor.

	Revisions- ausschuss	Strategischer Ausschuss	Vergütungs- ausschuss
André Kudelski		■	
Claude Smadja	■		●
Norbert Bucher	●		
Patrick Fœtisch			■
Gérard Limat	●	●	●

- Präsident
- Mitglied

### Vergütungsausschuss

Der Vergütungsausschuss überwacht die von der Gesellschaft betriebene Lohnpolitik. Er definiert ausserdem gemeinsam mit dem Präsidenten des Verwaltungsrats die Vergütungen an die VR-Mitglieder und an die Führungskräfte des Unternehmens. Dieser Ausschuss kann zur Unterstützung seiner Empfehlungen und Entscheidungen externe Fachleute zu Rate ziehen. Er setzt sich aus mindestens zwei nicht-exekutiven Mitgliedern des Verwaltungsrats zusammen.

### Revisionsausschuss

Der Revisionsausschuss liefert eine effiziente und regelmässige Revision der Verfahren zur finanziellen Berichterstattung der Gesellschaft, um deren Vollständigkeit, ihre Transparenz und ihre Qualität zu gewährleisten. Er überprüft die Übereinstimmung der Buchführung mit den fachlichen Richtlinien sowie die regelmässige Aktualisierung und Bereitstellung von Finanzinformationen an das Unternehmen.

Dieser Ausschuss überwacht die internen Berichtungsverfahren sowie die Arbeit der externen Revisoren. Er prüft weiterhin, ob die von diesen ausgesprochenen Empfehlungen befolgt werden und achtet auf deren Unabhängigkeit. Er stellt dem Verwaltungsrat regelmässig Empfehlungen und Berichte über die Eignung, die Effektivität und die Wahrheitstreue der Buchführungsverfahren zur Verfügung.

Der Revisionsausschuss tritt normalerweise viermal jährlich zusammen. Er berichtet dem Verwaltungsrat über seine Tätigkeit. Der Ausschuss kann auf externe, unabhängige Sachverständige und Berater zurückgreifen, die er zur Erfüllung seiner Aufgaben für erforderlich hält.

Der Ausschuss setzt sich aus mindestens drei Mitgliedern zusammen, bei denen es sich um nicht-exekutive Mitglieder des Verwaltungsrates handelt. Mindestens ein Ausschussmitglied verfügt nachweislich über Erfahrung im Buchführungswesen. Alle Mitglieder verfügen über Kenntnisse oder praktische Erfahrung auf dem Gebiet der Finanzverwaltung. Die Mitglieder werden vom Verwaltungsrat gewählt.

#### Strategischer Ausschuss

Die Aufgabe des strategischen Ausschusses besteht in der kontinuierlichen Prüfung und Definition der Konzernstrategie. Er bestimmt die strategischen Entwicklungsmöglichkeiten mit dem Ziel der langfristigen Verbesserung der Wettbewerbsposition der Gruppe und ihres Shareholder value. Zu diesem Zweck verfolgt der strategische Ausschuss die Marktentwicklung und Wettbewerbsposition der Gruppe, entwirft Modelle für die zukünftige Entwicklung und überwacht das Wachstum der Gruppe mithilfe von Investitionen, Desinvestitionen und Umstrukturierungs-massnahmen. Der strategische Ausschuss setzt sich aus drei Verwaltungsratsmitgliedern zusammen, wobei der Präsident und der Vizepräsident automatisch vertreten sind. Er tritt mindestens zweimal jährlich zusammen.

#### Arbeitsweise des Verwaltungsrates und seiner Ausschüsse

Im Jahr 2002 traten der Verwaltungsrat und seine Ausschüsse wie folgt zusammen:

Verwaltungsrat	9 Mal
Strategischer Ausschuss	3 Mal
Revisionsausschuss	3 Mal
Vergütungsausschuss	4 Mal

Die Anwesenheitsquote bei den Sitzungen des Verwaltungsrats betrug über 90%. Die meisten Sitzungen dauerten 3 bis 4 Stunden.

#### Kompetenzregelung

Der Verwaltungsrat hat die Koordination der operativen Geschäftstätigkeit der Gesellschaften der Gruppe an den Delegierten des Verwaltungsrats delegiert. Die interne organisatorische Struktur und die Definition der Verantwortungsbereiche des Verwaltungsrats und seiner Ausschüsse sind im Reglement des Verwaltungsrates festgehalten (Fussnote: dieses Dokument kann beim Generalsekretariat der Kudelski Gruppe angefordert werden).

#### Informations- und Kontrollinstrumente gegenüber der Konzernleitung

Die Kudelski SA hat Anfang Januar 2002 mit der Einführung des Programms Oracle E-Business Suite für die in Cheseaux ansässigen Gesellschaften begonnen. Dieses System soll die projektbezogene Zuweisung von Kosten und Erträgen in der Buchführung erlauben und darüber hinaus zusätzliche Informationen über die Kunden-Produkt-Technologieart liefern, die für die strategische und operative Entscheidungsfindung von grösstem Wert sind.

Die Kudelski Gruppe hat darüber hinaus im Verlauf des letzten Quartals 2002 ein automatisiertes Verfahren zur Verwaltung des Projektportfolios eingeführt, das die Bestimmung und Kontrolle der Gewinne und der Risiken während der gesamten Lebensdauer eines Projekts erlaubt: von der Definition über die Implementierung und von der Entwicklung bis hin zur Wartung. Dieses System erlaubt die Verwaltung der finanziellen und operativen Risiken.

# Konzernleitung

Die Konzernleitung setzte sich am **31. März 2003**, dem Redaktionsschluss für den Geschäftsbericht 2002, aus folgenden Personen zusammen:

André Kudelski  
Präsident und Delegierter des Verwaltungsrats (CEO)

Pierre Roy  
Chief Operating Officer (COO), Digital TV  
Executive Vice President

Charles Egli  
Chief Executive Officer (CEO), Nagra Public Access  
Executive Vice President

Alan Guggenheim  
Chief Executive Officer (CEO) NagraStar  
Executive Vice President

Mauro Saladini  
Chief Financial Officer der Gruppe (CFO)  
Executive Vice President

Adrienne Corboud Fumagalli  
Generalsekretärin der Gruppe

Nicolas Goetschmann  
Senior Vice President Finance NagraVision/NagraCard  
und Administration

Am **31. Dezember 2002** setzte sich die Konzernleitung wie folgt zusammen:

André Kudelski, Präsident und Delegierter des Verwaltungsrats (CEO)  
Adrienne Corboud Fumagalli, Generalsekretärin  
Charles Egli, Chief Operating Officer (COO)  
Nicolas Goetschmann, Chief Finance & Administration Officer (CFO)  
John Markey, Chief Marketing Officer (CMO) (\*)

(\*) bis 18. Oktober 2002, ab diesem Datum tätig als strategischer Berater der Kudelski Gruppe.

## Veränderungen innerhalb der Konzernleitung

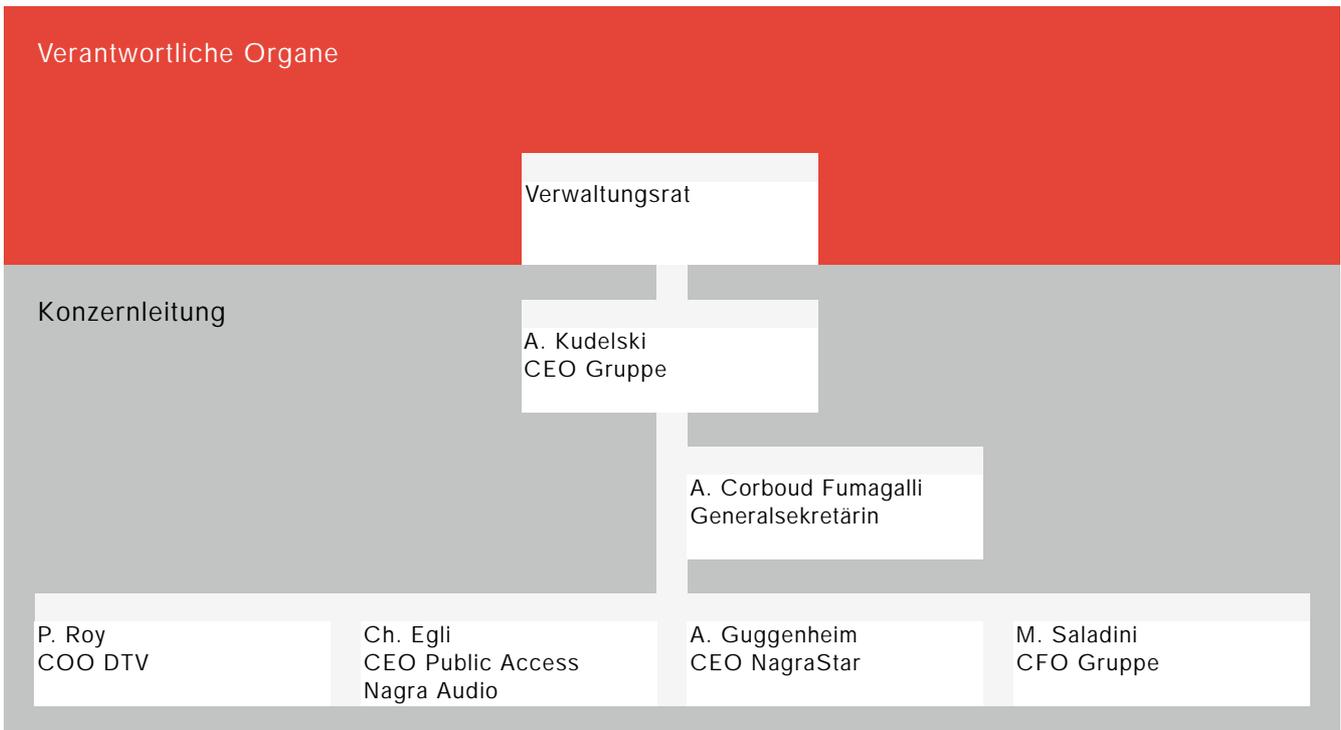
Zu Beginn des Jahres 2003 erfolgten einige Veränderungen innerhalb der Konzernleitung.

Aufgrund der Aufteilung der Aktivitäten in zwei operative Bereiche, nämlich Digital-TV und physische Zugangslösungen (Nagra Public Access), wurde die Funktion der operativen Konzernleitung geändert. Hr. Pierre Roy wurde zum COO des digitalen Geschäftsfelds ernannt, während Hr. Charles Egli CEO des als Holding-Gesellschaft organisierten Bereichs Nagra Public Access wurde. Beide Herren wurden gleichzeitig zu Executive Vice Presidents ernannt.

Darüber hinaus hat der Verwaltungsrat den Beschluss gefasst, die Finanzleitung der Gruppe zu verstärken. Hr. Mauro Saladini wurde zum Chief Financial Officer der Gruppe (CFO) sowie zum Executive Vice President ernannt, während Hr. N. Goetschmann neu das Amt des Senior Vice President Finance von NagraVision und NagraCard und des Chief Administration bekleidet.

Hr. Alan Guggenheim (CEO von NagraStar) wechselte Anfang 2003 ebenfalls in der Position eines Executive Vice President in die Konzernleitung.

## Verantwortliche Organe



## Konzernleitung



André Kudelski

### André Kudelski (1960)

Präsident und Delegierter des Verwaltungsrats (CEO)  
Schweizer Bürger

André Kudelski erwarb 1984 an der Eidgenössischen Technischen Hochschule Lausanne sein Diplom als Physiker. In der Folge war er als F&E-Ingenieur bei der Kudelski SA sowie im Silicon Valley tätig. Er wurde Produktmanager für den Bereich Pay-TV und anschliessend Direktor von Nagravision, dem Geschäftsbereich Pay-TV der Kudelski SA. 1991 trat André Kudelski die Nachfolge seines Vaters Stefan Kudelski als Präsident und Delegierter des Verwaltungsrats der Kudelski SA an. Er ist seit 1987 Verwaltungsratsmitglied der Kudelski SA.

André Kudelski sitzt im Verwaltungsrat der Edipresse Gruppe, von Nestlé, Swiss International Airlines und Dassault Systèmes (France). Er ist weiterhin Mitglied des Advisory Board von Crédit Suisse und des Vorstandes von economiesuisse. Ferner ist er Mitglied des Gemeinderats von Lutry/Schweiz.

André Kudelski ist seit 1. April 2002, dem Gründungsdatum des Ausschusses, Vorsitzender des strategischen Ausschusses des Verwaltungsrats.

Er gehört darüber hinaus dem Verwaltungsrat mehrerer Gesellschaften der Kudelski Gruppe an: Nagravision SA (Delegierter des Verwaltungsrats), NagraCard SA (Delegierter des Verwaltungsrats), Nagra Plus (Präsident und Delegierter des Verwaltungsrats), MediaCrypt AG (Präsident) und SkiData AG (Verwaltungsratsmitglied).



Pierre Roy



Charles Egli

### Pierre Roy (1952)

Seit 17.01.03 Mitglied der Konzernleitung  
Chief Operating Officer (COO), Digital TV – Executive Vice President  
Schweizer Bürger

Nach dem Erwerb seines Lizentiats in Unternehmensführung an der Ecole des HEC der Universität Lausanne begann Pierre Roy seine berufliche Laufbahn 1975 als Finanzanalyst bei Procter & Gamble. Nach dieser ersten Erfahrung wechselte er 1977 als Verkaufsingenieur zu IBM. 1979 begann seine internationale Karriere bei Digital Equipment Corporation, wo er mehrere Führungspositionen im europäischen Hauptquartier in Genf sowie im Ausland in den Abteilungen Finanzen und Verwaltung, Marketing und Business Management bekleidete.

Im Jahr 1992 kam er als Generaldirektor von Nagra Audio, Direktor des Bereichs Business Development von Nagravision und Generaldirektor der Preceel SA (seinerzeit ein Tochterunternehmen der Kudelski Gruppe) zur Kudelski SA. Seit 1999 leitet er seine eigene Unternehmensberatungsfirma und ist im Bereich Telekommunikation tätig, während er weiterhin an der Entwicklung strategischer Projekte für Nagravision mitwirkt. Im Januar 2003 wurde er zum Chief Operating Officer des Geschäftsbereichs Digital TV der Kudelski Gruppe und zum Executive Vice President ernannt.

Pierre Roy ist Mitglied des Verwaltungsrats von Nagravision SA, NagraCard SA, Logiways und Livewire, Inc.

### Charles Egli (1948)

Chief Operating Officer (COO) bis 16.01.03  
Chief Executive Officer (CEO), Nagra Public Access seit 17.01.03  
Executive Vice President  
Schweizer Bürger

Nach seiner Ausbildung zum ETS-Elektronikingenieur arbeitete Charles Egli bei Studer Revox in Zürich zunächst als Forschungs- und Entwicklungsingenieur und dann als Projektleiter, bevor er 1989 als Projektleiter zu Nagravision wechselte. 1992 wurde er zum Chief Operating Officer der Kudelski SA und im Januar 2003 zum CEO von Nagra Public Access sowie zum Executive Vice President ernannt.

Charles Egli sitzt im Verwaltungsrat mehrerer Gesellschaften der Kudelski Gruppe: Nagravision SA (Mitglied des Verwaltungsrats), NagraCard SA (Mitglied des Verwaltungsrats), Nagra ID SA (Mitglied des Verwaltungsrats), Nagra-Futuris SA (Mitglied des Verwaltungsrats), Ticketcorner AG (Vizepräsident), SportAccess SA (Mitglied des Verwaltungsrats), e-prica AG (Mitglied des Verwaltungsrats), Leman Consulting SA (Präsident), MediaCrypt AG (Mitglied des Verwaltungsrats), SkiData AG (Vizepräsident) und AccessArena AG (Vizepräsident).



Alan Guggenheim



Mauro Saladini



Adrienne Corboud Fumagalli



Nicolas Goetschmann

### Alan Guggenheim (1950)

Seit 17.01.03 Mitglied der Konzernleitung

**Chief Executive Officer (CEO) von NagraStar – Executive Vice President**  
Französischer Staatsbürger - Seit 1991 amerikanische Staatsbürgerschaft

Alan Guggenheim ist Ingenieur ESTP (Frankreich) und hat ein Führungsdiplom «Etat Major». Nachdem er von 1976 bis 1978 als Ingenieur bei der Société Routière Colas in Paris und auf den Antillen tätig war, wurde er Generaldelegierter des Conseil Régional du Patronat de la Guadeloupe (ein Ableger des CNPF und der CGPME). Bis 1981 war er Vorstandsmitglied in mehreren sozialen Institutionen (Sozialversicherung, Rentenkasse, Arbeitslosen-versicherung).

In Kalifornien schliesslich gründete er San Joaquin Software Systems und danach 1986 die Firma CIS, Inc., deren Chairman er bis heute ist. Hier vertrat er von 1993 bis 1998 u.a. die Interessen des Dassault-Konzerns in den USA in den Bereichen Kommunikation, Bankwesen und Multimedia, seit 1996 auch die Aktivitäten von Nagravision. Von 1982 bis 1986 war Alan Guggenheim Vorstandsmitglied der SUCMANU in Paris sowie von 1985 bis 1987 Gründungsmitglied des Ratsausschusses der Pacific State Bank in Stockton, CA.

Seit dem Jahr 2000 ist Alan Guggenheim Chief Executive Officer von NagraStar, einer gemeinsamen Gesellschaft der Kudelski Gruppe und von EchoStar. Anfang 2003 wurde er zum Executive Vice President der Kudelski Gruppe ernannt.

### Mauro Saladini (1966)

Seit 01.02.03 Mitglied der Konzernleitung

**Chief Financial Officer (CFO) – Executive Vice President**  
Schweizer Bürger

Mauro Saladini besitzt ein Diplom als MSc in Electrical Engineering der ETHZ (Eidgenössische Technische Hochschule Zürich) sowie einen MBA-Titel der INSEAD im französischen Fontainebleau. Nach fünfjähriger Tätigkeit als Consultant in der Finanzabteilung von Accenture wechselte er zur Firma Thema Consulting, für die er die Zürcher Tochtergesellschaft aufbaute und für die Bereiche Finanzverwaltung und Risikomanagement verantwortlich zeichnete.

Im Jahr 1997 trat er in die Dienste von Mc Kinsey & Co, wo er 2001 Partner wird. Im Rahmen dieser Position widmete er sich besonders Corporate Finance und Strategie-Projekten in mehreren Industriebereichen, mit Schwerpunkt auf Medien und Telekommunikation. Darüber hinaus ist Mauro Saladini Leader des Swiss Media Sektor und Co-Leader des European Media Sektor.

Anfang 2003 wechselte er als Chief Financial Officer und Executive Vice President zur Kudelski Gruppe.

### Adrienne Corboud Fumagalli (1958)

**Generalsekretärin**

Schweizer Bürgerin - Seit 1993 italienische Staatsbürgerschaft

Adrienne Corboud Fumagalli besitzt einen Dokortitel in Wirtschafts- und Sozialwissenschaften von der Universität Fribourg. Sie war mehrere Jahre als Forscherin, Professorin und Beraterin im Bereich Medienpolitik und Informationstechnologien bei diversen Institutionen (Universität Fribourg, DAMS Bologna, CNRS Paris, McGill University, Montreal) tätig. Von 1997 bis 2000 arbeitete sie in verschiedenen Positionen bei der Swisscom in Bern, u.a. als Director Business Development und als Marketing Director. Im November 2000 trat sie in der Position der Generalsekretärin in die Kudelski Gruppe ein.

Adrienne Corboud Fumagalli ist Verwaltungsratsmitglied in mehreren Gesellschaften der Kudelski Gruppe: NagraID SA, Lysis Trading SA, Lysis UK Ltd, Nagra-Futuris SA, Livewire Inc. und AccessArena AG.

Sie ist darüber hinaus Sekretärin des Verwaltungsrats der Kudelski SA.

### Nicolas Goetschmann (1960)

Chief Finance & Administration Officer (CFO) bis 31.01.03

**Senior Vice President Finance Nagravision/NagraCard und Administration** ab 01.02.03

Schweizer Bürger

Nicolas Goetschmann besitzt ein Lizentiat in Wirtschaft von der Universität Fribourg. Von 1986 bis 1989 übte er die Funktion des Private Client Executive bei Crédit Suisse in Genf aus, bevor er Fund Manager bei Kestrel SA in Neuchâtel wurde. 1990 wechselte er als Chief Financial & Administration Officer zur Kudelski Gruppe. Anfang 2003 wurde er Chief Financial Officer von Nagravision/NagraCard und Chief Group Administration.

Nicolas Goetschmann sitzt im Verwaltungsrat mehrerer Gesellschaften der Kudelski Gruppe: Nagra Trading SA, Logiways SA und Leman Consulting SA.

# Entschädigungen, Beteiligungen und Darlehen

## Inhalt und Festsetzungsverfahren der Entschädigungen

Der Vergütungsausschuss kontrollierte und genehmigte die von der Gesellschaft betriebene Lohnpolitik. Er ist weiterhin für die Festsetzung der Vergütungen an die Mitglieder des Verwaltungsrats sowie an die Mitglieder der Generaldirektion der Gruppe verantwortlich.

### Mitglieder des Verwaltungsrats

Die Gesamtvergütung an die Mitglieder des Verwaltungsrats umfasst eine jährliche Pauschalvergütung sowie eine Kostenvergütung und die Rückerstattung der im Zusammenhang mit der Erfüllung ihrer Aufgaben entstandenen Kosten. Diese Vergütung erfolgt in Bargeld. Dienstleistungen im Rahmen von Sondermandaten, die den Mitgliedern des Verwaltungsrats der Kudelski SA oder einer der Gesellschaften der Gruppe übertragen werden, werden nach Vorlage entsprechender Honorarabrechnungen vergütet; der für die erbrachten Leistungen in Rechnung gestellte Betrag muss dabei dem im freien Markt für vergleichbare Leistungen üblichen Honorar entsprechen.

### Mitglieder der Konzernleitung

Die jährliche Gesamtvergütung an die Mitglieder der Konzernleitung setzt sich aus einem Gehalt und einer individuellen und auf der Realisierung der Ziele der Gruppe basierenden Erfolgsprämie zusammen. Ein Teil der Erfolgsprämie kann in Form von Inhaberaktien der Kudelski SA bezahlt werden.

## Entschädigungen an amtierende Organmitglieder

Die von der Kudelski SA oder einer ihrer Tochtergesellschaften im Jahr 2002 direkt oder indirekt an die Mitglieder des Verwaltungsrats und/oder an Mitglieder der Konzernleitung gezahlten Entschädigungen belaufen sich auf CHF 4 410 529; dieser Betrag unterteilt sich in CHF 4 128 529 für die Exekutivmitglieder des Verwaltungsrats sowie die Mitglieder der Konzernleitung und CHF 282 000 für die Nicht-Exekutivmitglieder des Verwaltungsrats. Diese Zahlen enthalten die Erfolgsprämien für das betreffende Geschäftsjahr, auch wenn sie erst zu einem späteren Zeitpunkt entrichtet werden.

An Personen, deren Funktionen als amtierende Organmitglieder im Laufe des Geschäftsjahres 2002 endeten, wurden keine Abgangsgelder gezahlt.

## Entschädigungen an ehemalige Organmitglieder

Ein Betrag von CHF 205 020 wurde 2002 an ein ehemaliges Mitglied der Konzernleitung gezahlt.

## Aktienzuteilung im Berichtsjahr

Im Geschäftsjahr 2002 wurden exekutiven und nicht-exekutiven Mitgliedern des Verwaltungsrats sowie diesen nahestehenden Personen und Mitgliedern der Konzernleitung der Kudelski SA sowie diesen nahestehenden Personen keine Aktien zugeteilt.

### Aktienbesitz

Am 31. Dezember 2002 besaßen alle exekutiven Mitglieder des Verwaltungsrats und alle Mitglieder der Konzernleitung der Kudelski SA sowie alle ihnen nahestehenden Personen 12 893 885 Kudelski SA Inhaberaktien und 46 300 000 Kudelski SA Namensaktien.

Am 31. Dezember 2002 besaßen alle anderen Mitglieder des Verwaltungsrats sowie die Gesamtheit der ihnen nahestehenden Personen – mit Ausnahme der Familie Kudelski – 1 000 Kudelski SA Inhaberaktien.

### Optionsrechte

Die Gesellschaft hat den Mitgliedern des Verwaltungsrats oder der Konzernleitung keine Aktienvorkaufsrechte oder andere Optionsrechte zuerkannt.

### Zusätzliche Honorare und Vergütungen

Folgende zusätzlichen Honorare (einschliesslich Beraterhonorare und Honorare im Zusammenhang mit weiteren Verträgen/Vereinbarungen) sowie sonstige Vergütungen wurden von der Kudelski Gruppe für während des Geschäftsjahrs 2002 an Mitglieder des Verwaltungsrats und an diesen nahestehende Personen gezahlt: CHF 455 374 an Herrn Patrick Foetisch als Rechtsberater bei diversen Verfahren der Kudelski Gruppe.

### Organdarlehen

Für das Geschäftsjahr 2002 hat die Kudelski SA keine laufenden Bürgschaften, Darlehen, Vorauszahlungen oder Kredite zugunsten von Mitgliedern des Verwaltungsrats und den Mitgliedern der Konzernleitung bzw. diesen nahestehenden Personen übernommen.

### Höchste Gesamtentschädigung

Die höchste Gesamtentschädigung, die im Geschäftsjahr 2002 an ein Mitglied des Verwaltungsrats geleistet wurde, beträgt CHF 1 967 942; der Gesamtbetrag wurde bar ausbezahlt.

# Revisionsstelle

## Dauer des Mandats und Amtsdauer des leitenden Revisors

Die Revisionsstelle der Kudelski SA ist PricewaterhouseCoopers SA. Gewisse Tochterunternehmen der Gruppe werden von anderen Revisionsstellen geprüft. Das Mandat der PricewaterhouseCoopers SA begann im Jahr 1985. Es steht seit 1995 unter der Verantwortung von Hr. Dominique Lustenberger.

## Revisionshonorare und zusätzliche Honorare

Die Kudelski SA hat an die PricewaterhouseCoopers SA folgende Honorare für die professionellen Dienstleistungen im Zusammenhang mit dem Abschluss der Jahresrechnung entrichtet:

in kCHF

Revisionsdienstleistungen	728
Zusätzliche Dienstleistungen	932
Aussergewöhnliche Dienstleistungen	692
Zwischenergebnis	2 352
An IBM übertragene Dienstleistungen	796
Total	3 148

Unter Revisionsdienstleistungen sind die Arbeiten zu verstehen, die alljährlich zur Prüfung der konsolidierten Rechnung der Gruppe und ihrer Tochtergesellschaften sowie zur Erstellung der in den einzelnen Ländern gesetzlich geforderten Berichte erforderlich sind; diese werden von PricewaterhouseCoopers SA erbracht. Darüber hinaus werden weitere Mandate anderen Revisoren anvertraut.

Zu den zusätzlichen Dienstleistungen zählen insbesondere Leistungen wie die Revision gelegentlicher Transaktionen, die Einführung neuer oder geänderter Rechnungslegungsgrundlagen sowie weitere Dienstleistungen wie vorbereitende Beratungen bei Fusionen, Akquisitionen und Veräusserungen von Gesellschaften. Sie umfassen weiterhin Dienstleistungen im Zusammenhang mit der Beobachtung der internationalen rechtlichen Entwicklungen im Gesellschaftsrecht sowie die Beratung im Bereich Steuerrecht und Risikomanagement.

Zu den aussergewöhnlichen Dienstleistungen zählen Arbeiten im Zusammenhang mit den rechtlichen und steuerrechtlichen Bedingungen bei der Ausgabe der Wandelanleihe im Januar 2002.

An IBM übertragene Dienstleistungen betreffen die Systemeinführung der Oracle E-Business Suite (transaktionsbasiertes Buchführungsprogramm).

## Aufsichts- und Kontrollinstrumente gegenüber der Revisionsstelle

Der Revisionsausschuss des Verwaltungsrats gewährleistet eine effektive und regelmässige Überwachung der Finanzkontrolle der Gesellschaft mit dem Ziel, deren Vollständigkeit, Transparenz und Qualität sicherzustellen. In dieser Eigenschaft und gestützt auf sein Pflichtenheft ist der Revisionsausschuss für die Kontrolle der von den externen Revisoren geleisteten Arbeit verantwortlich.

# Informationspolitik

Die Kudelski Gruppe informiert ihre Investoren regelmässig über folgende Entwicklungen:

- Geschäftsgang, bedeutende neue Geschäftsabschlüsse
- Änderungen in der Zusammensetzung der Konzernleitung
- Akquisition oder Veräusserung von Gesellschaften
- Halbjahres- und Jahresberichte.

Die Firmenveröffentlichungen werden in Einklang mit den geltenden Richtlinien der Schweizer Börse zu börsenrelevanten Informationen erstellt und gleichzeitig auf der Website der Gruppe ([www.nagra.com](http://www.nagra.com)) zur Verfügung gestellt. Ein entsprechender Hinweis und ein direkter Link auf der Startseite erlauben den direkten Zugriff zu den neuesten Informationen. Die Gruppe veröffentlicht auf diese Weise Mitteilungen, so oft dies erforderlich ist, d.h. ca. fünf oder sechs Mal pro Jahr während der vergangenen drei Jahre. Die Mitteilungen werden im Allgemeinen in Französisch und Englisch veröffentlicht. In besonderen Fällen wird zusätzlich eine deutsche Fassung zur Verfügung gestellt.

Jede Gesellschaft der Gruppe veröffentlicht unabhängig Informationen über ihr jeweiliges Unternehmen, jedoch immer unter Beachtung der von der Schweizer Börse erlassenen Veröffentlichungsrichtlinien.

Die Finanzberichte werden den Investoren und Finanzanalysten im Rahmen einer zweimal jährlich stattfindenden Pressekonferenz vorgelegt. Die hierzu geladenen Personen können die Pressekonferenz auch telefonisch verfolgen.

Die gruppeneigene Website ist eine laufend aktualisierte Informationsquelle. Die Rubrik «Investor Relations» enthält einen Terminkalender mit den wichtigsten Gesellschaftsdaten (Ergebnisveröffentlichung, Jahresversammlung) und die wichtigsten Veröffentlichungen der Gruppe (Geschäftsbericht, Halbjahresbericht).

# Adressen

## Sitz der Kudelski Gruppe

### Kudelski SA

22, route de Genève  
Case postale 134  
1033 Cheseaux  
Schweiz  
Tel. +41 21 732 0101  
Fax +41 21 732 0100  
info@nagra.com  
www.nagra.com

## Digital-TV

### Nagravision SA

22, route de Genève  
1033 Cheseaux  
Schweiz  
Tel. +41 21 732 0311  
Fax +41 21 732 0300  
nagravision@nagra.com  
www.nagravision.com

### NagraCard SA

22, route de Genève  
1033 Cheseaux  
Schweiz  
Tel. +41 21 732 0560  
Fax +41 21 732 0561  
nagracard@nagra.com  
www.nagracard.com

### Lysis Trading SA

Ch. de la Chapelle 4-6  
1033 Cheseaux  
Schweiz  
Tel. +41 21 732 3000  
Fax +41 21 732 3090  
hq@lysis.com  
www.lysis.com

### Lysis UK Ltd.

334 Chiswick High Road  
London W4 5TA  
Grossbritannien  
Tel. +44 208 742 7719  
Fax +44 208 742 8397  
uk@lysis.com

### Livewire Inc.

828 Ralph McGill Blvd  
Suite 318  
Atlanta, GA 30306  
USA  
Tel. +1 404 525 0940 (ext-100)  
Fax +1 404 525 0790  
tedg@lw.net  
www.livewire-tv.com

### Logiways

22, route de Genève  
1033 Cheseaux  
Schweiz  
Tel. +41 21 732 0101  
Fax +41 21 732 0100  
info@logiways.com  
www.logiways.com

### NagraStar, LLC.

22, route de Genève  
1033 Cheseaux  
Schweiz  
Tel. +41 21 732 0400  
Fax +41 21 732 0401  
info@nagrastar.com  
www.nagrastar.com

### NagraStar, LLC.

90 Inverness Circle East  
Englewood, CO 80112  
USA  
Tel. +1 303 706 5700  
Fax +1 303 706 5719  
info@nagrastar.com  
www.nagrastar.com

### Nagra Plus

22, route de Genève  
1033 Cheseaux  
Schweiz  
Tel. +41 21 732 0311  
Fax +41 21 732 0300  
nagraplus@nagra.com  
www.nagraplus.com

### MediaCrypt AG

Technoparkstrasse 1  
8005 Zurich  
Schweiz  
Tel. +41 1 445 3070  
Fax +41 1 445 3071  
info@mediacrypt.com  
www.mediacrypt.com

## Public Access

### SkiData AG

Untersbergstrasse 40  
5083 Gartenau  
Österreich  
Tel. +43 6246 888-0  
Fax +43 6246 888-7  
info@skidata.com  
www.skidata.com

### Ticketcorner SA

Riedmatt-Center  
Postfach  
8153 Rümlang  
Schweiz  
Tel. +41 1 818 3111  
Fax +41 1 818 3110  
info@ticketcorner.ch  
www.ticketcorner.ch

### Ticketcorner GmbH

Nehringstrasse 2  
61352 Bad Homburg  
Deutschland  
Tel. +49 6172 101 70  
Fax +49 6172 101 71 01  
info@ticketcorner.de  
www.ticketcorner.de

### Nagra ID SA

12, rue des Champs  
Case postale 1419  
2301 La Chaux-de-Fonds  
Schweiz  
Tel. +41 32 924 0404  
Fax +41 32 924 0400  
info@nagraID.com  
www.nagraID.com

### SportAccess SA

10, rue de l'Industrie  
1950 Sion  
Schweiz  
Tel. +41 27 323 0910  
Fax +41 27 323 0911  
info@sportaccess.com  
www.sportaccess.com

### AccessArena AG

Hofwisenstrasse 24  
8153 Rümlang  
Schweiz  
Tel. +41 1 818 18 08  
Fax +41 1 818 18 09  
info@accessarena.com  
www.accessarena.com

### e-prica SA

Untermattweg 8  
3027 Berne  
Schweiz  
Tel. +41 58 851 27 37  
Fax +41 58 851 27 38  
info@e-prica.com  
www.e-prica.com

## Nagra Audio

### Nagra Audio

Nagravision SA – Kudelski Group  
Route de Genève 22  
1033 Cheseaux  
Schweiz  
Tel. +41 21 732 01 01  
Fax +41 21 732 01 00  
audio@nagra.com  
www.nagraaudio.com

## Andere

### Leman Consulting SA

Route de Clémenty 62  
1260 Nyon  
Schweiz  
Tel. +41 22 363 78 78  
Fax +41 22 363 78 70  
info@leman-ips.ch  
www.leman-ips.ch

## Internationale Niederlassungen

### Digital-TV

Spanien

**Nagravision Iberica S.L.**  
C/Principe de Vergara, 112, 1°E  
28002 Madrid  
Spanien  
Tel. +34 91 590 3950  
Fax +34 91 562 8757  
nagravision.iberica@nagra.com

Grossbritannien

**Nagra Kudelski (GB) Ltd**  
Abbey House  
18-24 Stoke Road  
Slough SL2 5AG  
Grossbritannien  
Tel. +44 1753 722 120  
Fax +44 1753 722 033  
nagravision.uk@nagra.com

Deutschland

**Nagravision SA**  
Auf der Heide 32  
31141 Hildesheim  
Deutschland  
Tel. +49 5121 878 814  
Fax +49 5121 878 815  
nagravision.germany@nagra.com

USA

**Nagravision**  
2041 Rosecrans Avenue #350  
El Segundo, CA 90245  
USA  
Tel. +1 310 335 5225  
Fax +1 310 335 5227  
nagravision.usa@nagra.com

Brasilien

**Nagravision**  
P/a Tecnoworld  
Rua Beira Rio 57, 8° andar  
Sao Paulo-SP - CEP 04548-050  
Brasilien  
Tel. +55 11 3846 6001  
Fax +55 11 3845 8198  
nagravision.brasil@nagra.com

Singapur

**Nagravision SA**  
302 Orchard Road  
#07-02 Tong Building  
Singapur 238862  
Singapur  
Tel. +65 6836 6720  
Fax +65 6836 6717  
nagravision.asia@nagra.com

China

**Nagravision SA**  
Shanghai Office  
#1802 Shanghai Kerry Centre  
No. 1515 West Nanjing Road  
Jing An District  
Shanghai 200040  
Volksrepublik China  
Tel. +86 21 5298 5398  
Fax +86 21 5298 5368  
nagravision.china@nagra.com

**Nagravision SA**

Beijing Office  
#2,3/FL, Beijing Kerry Centre  
North Tower  
No. 1 Guang Hua Road  
Chao Yang District  
100020 Beijing  
Volksrepublik China  
Tel. +86 10 8529 8893/8894  
Fax +86 10 8529 8866  
nagravision.china@nagra.com

### Nagra Audio

USA

**Nagra USA, Inc.**  
PO Box 817  
White Bluff, TN 37187  
USA  
Tel. +1 615 726 5191  
Fax +1 615 726 5189  
audio.usa@nagra.com

Deutschland

**Nagra Kudelski GmbH**  
Tegernseer Landstr. 161/11  
81539 München  
Deutschland  
Tel. +49 (0)89 697 1207  
Fax +49 (0)89 691 1964  
audio.germany@nagra.com

Grossbritannien

**Nagra Kudelski (GB) Ltd**  
Unit 3g  
St. Alban's Enterprise Centre,  
Long Spring  
Porters Wood  
St. Albans Herts. AL3 6EN  
Grossbritannien  
Tel. +44 (0)1727 810 002  
Fax +44 (0)1727 837 677  
audio.uk@nagra.com

Frankreich

**Nagra France Sàrl**  
118/130, av. Jean Jaurès  
75019 Paris  
Frankreich  
Tel. +33 (0)1 42 03 9900  
Fax +33 (0)1 42 08 8920  
audio.france@nagra.com

### Public Access

USA

**SkiData Inc.**  
One Harvard Way, Suite 5  
Hillsborough, NJ 08844  
USA  
Tel. +1 908 243 0000  
Fax +1 908 243 0660  
info@skidatausa.com

Schweiz

**SkiData (Schweiz) AG**  
Werkstrasse 10  
9444 Diepoldsau  
Schweiz  
Tel. +41 71 737 93 93  
Fax +41 71 737 93 00  
info@skidata.com

Weitere SkiData Niederlassungen:

Frankreich  
Deutschland  
Italien  
Niederlande  
Schweden

Bitte den Hauptsitz von SkiData in Österreich kontaktieren.

**Projektmanagement**

Corporate Communications, Kudelski Group

**Support, Koordination**

Desrochers Communication

**Fotografien**

Pierre Fantys

**Design**

[www.messischmidt.ch](http://www.messischmidt.ch)

**Druck**

Imprimeries Réunies Lausanne, Schweiz

Dieser Bericht wurde in französischer Sprache verfasst  
und in Englisch und Deutsch übersetzt.

© Kudelski Group 2003

Kudelski SA  
22, route de Genève  
1033 Cheseaux  
Schweiz  
Tel. +41 21 732 01 01  
Fax +41 21 732 01 00  
info@nagra.com  
www.nagra.com