

Insert card here

Inhaltsverzeichnis

4	Botschaft des Präsidenten
6	Kennzahlen
8	Historischer Abriss
10	Gesellschaften der Gruppe
15	Das vergangene Jahr
23	Digital-TV
37	Public Access
47	Nagra Audio
53	Corporate Governance
74	Adressen

Bedeutende Fakten

Eroberung der weltweiten Marktführung im Bereich Digital-TV-Zugangskontrolle

Wir haben den Konsolidierungsprozess unter den Anbietern von Zugangskontrollsystemen initiiert

Der europäische Markt wird unser riesiger Heimmarkt

Starkes Wachstum in Asien

Akquisition von MediaGuard, der Nummer 3 weltweit im Bereich Digital-TV-Zugangskontrolle

Eine Reihe von viel versprechenden technologischen Innovationen

Wachstum des Sektors physische Zugangskontrolle in einem wirtschaftlich schwierigen Umfeld

Schaffung neuer Strukturen, um zukünftigen Herausforderungen zu begegnen

Hervorragende Aussichten für das Jahr 2004

Eine eindruckliche installierte Basis

1 DTV Betreiber mit über 17 Millionen aktiven Karten/Zugangsmodule

8 DTV Betreiber mit über 2 Millionen aktiven Karten/Zugangsmodule

13 DTV Betreiber mit über 1 Million aktiven Karten/Zugangsmodule

33 DTV Betreiber mit potentiell über 1 Million aktiven Karten/Zugangsmodule

Botschaft des Präsidenten

2003 wird mit Sicherheit als wegweisendes Geschäftsjahr in die Geschichte der Kudelski Gruppe eingehen. Das Jahr war von Veränderungen des wirtschaftlichen Umfelds und der Spielregeln im Hauptgeschäftsbereich des Unternehmens, Digital-TV, geprägt. Man kann dennoch von einem positiven Jahr sprechen, denn die zu Jahresbeginn herrschende Unsicherheit wich einer viel versprechenden Wachstumsphase im Verlauf der letzten Monate.

Die Rückkehr zu besseren Zeiten wurde allerdings nicht durch Warten bis zum Abklingen der Turbulenzen erreicht. Ab Jahresbeginn 2003 entwickelte sich ein heftig geführter Schlagabtausch zwischen den Anbietern von Zugangskontrollsystemen, in dessen Verlauf unsere Gruppe bedeutende Marktanteile für sich gewinnen konnte. So waren wir in Europa nacheinander im deutschen Satelliten- (Premiere) und Kabelmarkt (MSG) erfolgreich, ebenso im spanischen Satellitenmarkt (Digital+). Diese Erfolge sind von entscheidender Bedeutung, da sie uns erlaubten, unsere in Europa installierte Basis im Vergleich zum Jahr 2002 um mehr als das Doppelte auszubauen. Darüber hinaus konnte die Gruppe auch in Asien ein bemerkenswertes Wachstum verzeichnen.

Parallel zu den organischen Wachstumsbemühungen schloss die Direktion der Kudelski Gruppe mit der Akquisition von MediaGuard das wohl wichtigste Geschäft ihrer Geschichte ab. MediaGuard, ein Geschäftsbereich von Canal+ Technologies, ist weltweit die Nummer 3 im Bereich Zugangskontrolle.

Die Zugewinne bei den Marktanteilen durch organisches Wachstum und durch Akquisitionen wurden unter der Führung einer Anfang 2003 neu strukturierten und personell verstärkten Konzernleitung erzielt. Sie stellte damit eindrücklich ihre Fähigkeit unter Beweis, gleichzeitig mehrere bedeutende Herausforderungen in Angriff zu nehmen:

- Wiederbelebung des Geschäftsbereichs Digital-TV
- Akquisition neuer strategischer Kunden
- Akquisition der weltweiten Nummer 3 im Bereich Digital-TV-Zugangskontrolle
- Termingerechte Auslieferung mehrerer Grossprojekte, insbesondere in Deutschland
- Implementierung eines neuen Geschäftsmodells auf Mietbasis
- Aufrechterhaltung einer guten Rentabilität im Bereich Public Access in einem äusserst unvorteilhaften konjunkturellen Umfeld

Im Verlauf des Geschäftsjahrs 2003 strebte die Kudelski Gruppe in erster Linie strategische Ziele an, die sich in der Ergebnisrechnung noch nicht widerspiegeln. Was auf den ersten Blick als einfache Rückkehr in die schwarzen Zahlen erscheinen könnte, erweist sich bei genauerer Analyse als eine Entwicklung, die uns für 2004 in eine hervorragende Ausgangslage versetzt. Wir verfügen fortan über eine Marktpräsenz und Marktanteile, die im Bereich Digital-TV bisher noch nie erreicht wurden – ergänzt durch eine beachtliche, nach dem Miet-Modell installierte Basis, die langfristig solide und wiederkehrende Einkünfte gewährleistet.

Der Geschäftsbereich Nagra Public Access hat sich in Anbetracht der im Berichtsjahr ungünstigen wirtschaftlichen Ausgangslage in diesem Sektor bemerkenswert gut gehalten. Trotz der äusseren Schwierigkeiten zeichnete dieser Geschäftsbereich eine gute Rentabilität, die Investitionen im technischen und wirtschaftlichen Bereich wurden erhöht. Damit ist das zukünftige Wachstum von Nagra Public Access, insbesondere ausserhalb der Grenzen Europas, gesichert.

Die Kudelski Gruppe ist nun aufgrund ihrer ausgeglichenen weltweiten Präsenz im TV-Markt ausserordentlich gut platziert. Unser Unternehmen nimmt sowohl in den traditionellen Märkten wie Amerika oder Europa als auch in zukunftssträchtigen Märkten wie China und Indien eine starke Position ein.

Als Marktführer in Europa verfügt die Gruppe heute über ausreichende Einnahmequellen in Euro oder Schweizer Franken, um den Grossteil der Fixkosten, die in diesen Währungen ausgedrückt sind, abzusichern. Damit wird das Wechselkursrisiko mittel- und langfristig reduziert.

Wir sehen uns heute mit neuen grossen Herausforderungen konfrontiert, die sich massgeblich von den Voraussetzungen zu Beginn des Jahres 2003 unterscheiden. Nachdem die Karten unter den wichtigsten europäischen Anbietern neu verteilt worden sind, geht es nun darum, zukunftssträchtige technische Lösungen zu definieren und Systeme auszuwählen, die sich am Markt durchsetzen können.

Die Kudelski Gruppe muss daher die erforderlichen strategischen Investitionen tätigen und dabei insbesondere auf die Konvergenz zwischen den unterschiedlichen Mitteln zur Verteilung von Inhalten achten. Dadurch werden wir in der Lage sein, Gelegenheiten in grösseren Marktsegmenten als in der Vergangenheit wahrzunehmen. Dieser Ansatz beinhaltet insbesondere den Ausbau des Sicherungsangebots von NagraVision in zwei viel versprechenden Bereichen: zum einen das Basisangebot für Kabelnetze und zum anderen die Verteilung von Inhalten mit hohem Mehrwert über Kanäle, die parallel zu den heute bereits existierenden verlaufen, insbesondere IP-Netzwerke.

Auf operationeller Ebene dürfte 2004 ein hervorragendes Jahr werden. Das Auftragsbuch ist aussergewöhnlich gut gefüllt. Dadurch wächst natürlich der Druck auf unsere Mitarbeiter in der Fertigung, die sich nun im zweiten Jahr in Folge mit einem um mehr als 50% gewachsenen Liefervolumen konfrontiert sehen. Neben diesem erhöhten Produktionstempo bleibt die harmonische Integration von MediaGuard (Nagra France) ein wichtiges Ziel im Jahr 2004.

Die Kudelski Gruppe hat einmal mehr ihre Fähigkeit unter Beweis gestellt, sich in einem instabilen Umfeld gestärkt zurückzumelden. Trotz der offensichtlichen Risiken erwies sich diese Entwicklung letztendlich als positiv für unsere Gruppe. Indem sie dazu beitrug, die vertikal integrierten Strukturen der Digital-TV-Industrie in Frage zu stellen, eröffnete sie uns die Möglichkeit, bis dahin unerreichbare Marktanteile zu gewinnen.

Wachstumsperioden erlauben die Konsolidierung bestehender Positionen. Phasen der wirtschaftlichen oder technischen Instabilität jedoch bieten die Gelegenheit, sich eine Stufe weiter hoch zu arbeiten, sofern man diese Herausforderung mit der erforderlichen Flexibilität und Bestimmtheit angeht. Dies ist uns dank unserer motivierten Mitarbeiter und einem stabilen Aktionariat gelungen. Ich möchte deshalb an dieser Stelle all jenen meinen herzlichen Dank aussprechen, die durch ihren persönlichen Einsatz zu diesem Umschwung beigetragen haben.

In einem Umfeld, in dem sich die Verteilung der Gleichgewichte rasch verändert, ist die Zukunft weder einfach noch vorhersehbar. Ich bin jedoch überzeugt, dass wir über die erforderliche Technik und den Willen verfügen, um ihr gelassen entgegenzusehen zu können.

André Kudelski

Kennzahlen

Im Geschäftsjahr 2003 konnte der Gesamterlös um 2,5% auf CHF 412,4 Mio. gesteigert werden. Die Markterholung im Bereich Digital-TV in der zweiten Jahreshälfte 2003, die ersten Auswirkungen neu abgeschlossener Verträge sowie eine kontrollierte Umstrukturierung führten zu einem EBIT von CHF 10,1 Mio., was trotz der Schwäche des US-Dollar zu einer Steigerung um CHF 42,1 Mio. im Vergleich zum Vorjahr führte.

Der Nettogewinn betrug nach einer Steigerung um 230% gegenüber 2002 CHF 33,2 Mio. und stellt ein solides Finanzergebnis dar.

Im Jahr 2003 erzielte die Gruppe mit CHF 39,3 Mio. den höchsten Netto-Cash-Flow aus der Geschäftstätigkeit in ihrer Geschichte. Dies spiegelt sich insbesondere in einer spürbaren Verbesserung des Umlaufvermögens wider.

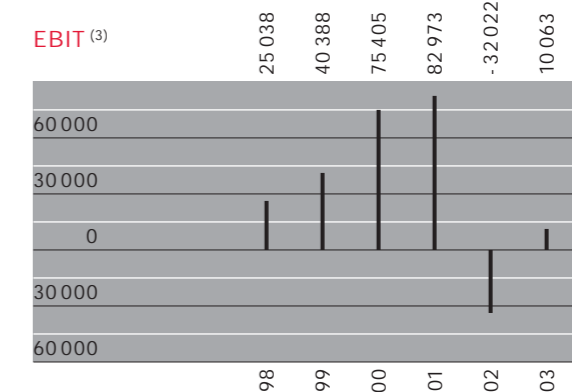
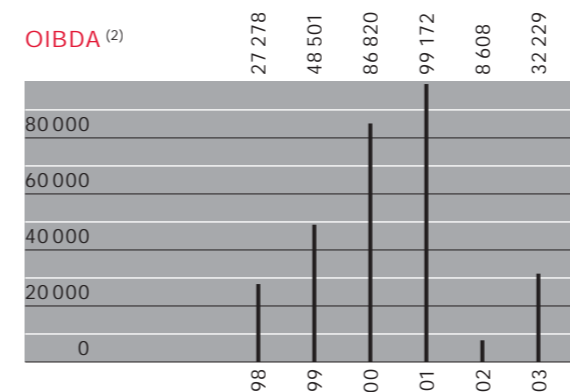
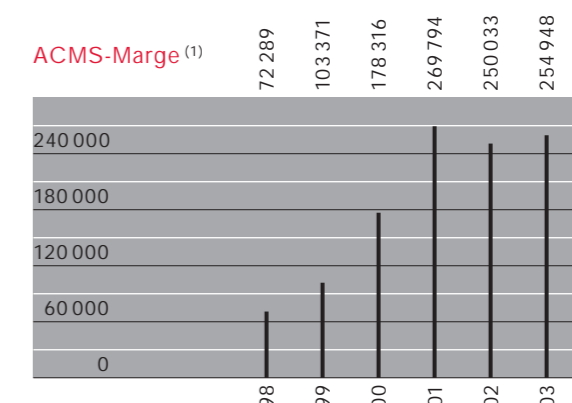
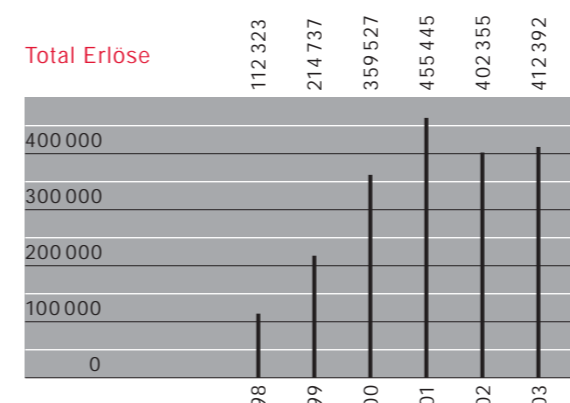
	2003	2002	2001	2000	1999	1998
Finanzielle Daten in kCHF						
Total Erlöse	412 392	402 355	455 445	359 527	214 737	112 323
ACMS-Marge ⁽¹⁾	254 948	250 033	269 794	178 316	103 371	72 289
OIBDA ⁽²⁾	32 229	8 608	99 172	86 820	48 501	27 278
EBIT ⁽³⁾	10 063	- 32 022	82 973	75 405	40 388	25 038
Nettogewinn	33 167	10 031	72 086	66 618	35 427	16 468
Eigenkapital inkl. Minderheitsbeteiligungen	205 853	580 910	580 851	639 156	154 208	111 464
Barmittel netto	-11 109	397 421	364 114	543 611	58 663	47 609
Beschäftigte ⁽⁴⁾	1 400	1 220	1 173	425	239	170

⁽¹⁾ ACMS-Marge: Marge nach Kosten für veräusserte Materialien und Waren

⁽²⁾ OIBDA: Betriebsergebnis vor Kosten für Zinsen, Steuern, Rückstellungen und Abschreibungen

⁽³⁾ EBIT: Betriebsergebnis

⁽⁴⁾ Beschäftigte: Per 31. Dezember jedes Jahres, im Jahr 2003 einschliesslich MediaGuard



Historischer Abriss

1951	Entwicklung des ersten mobilen Aufnahmeegeräts Nagra I.
1958	Lancierung des legendären Kino-Aufnahmeegeräts Nagra III.
1965	Erstes Nagra-Gerät der «Série Noire», das Mini-Aufnahme-gerät der Geheimagenten.
1984	Erstes professionelles tragbares Tonbandgerät 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. Die TV-Systeme mit kontrolliertem Zugang werden zum Kerngeschäft von Kudelski.
1992	Nagra+, ein Joint Venture mit Canal+, wird ins Leben gerufen. Lancierung des Nagra-D, des ersten tragbaren digitalen Profi-Aufnahmeegeräts mit 4 Tonspuren.
1995	Die erste Bestellung für ein digitales Nagravision System (EchoStar) markiert den Beginn der Aktivitäten von Nagravision auf dem nordamerikanischen Markt. Kapitalbeteiligung der Dassault-Gruppe.
1996	85% der Umsätze werden im Bereich des Fernsehens mit kontrolliertem Zugang erzielt. Vollständige Umwandlung der Wandelanleihe (1986-1996) im Rahmen eines öffentlichen Umtauschgebots.
1997	Durchbruch für Nagravision in Europa. Der Bereich digitales Pay-TV löst die Analogtechnik bei den Aktivitäten des Unternehmens ab. 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. Kapitalerhöhung und 1. indirektes Splitting der Kudelski-Aktie (5+1).

1999	Vorstellung der ersten Verschlüsselungssysteme für Breitbandnetze. Gründung von MediaCrypt und Investition in NagraID. Das Unternehmen wird in eine Holdinggesellschaft umgewandelt. Aufnahme der Kudelski-Aktie in den Hauptmarkt der SWX Swiss Exchange.
2000	Investition in SportAccess. Die Gruppe setzt ihre Expansion im Bereich der gesicherten 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 AccessArena. Die Kudelski-Aktie wird durch 10 gesplittet. Ausgabe einer Wandelanleihe über USD 325 Mio. Die Aktion ist massiv überzeichnet.
2002	Ein schwieriges Jahr für Kudelski; das Unternehmen bekommt die Auswirkungen der Krise auf dem TV-Markt – insbesondere in Europa – sowie der unvorteilhaften Entwicklung am Devisenmarkt zu spüren. Nach einer ununterbrochenen Wachstumsphase von zehn Jahren veröffentlicht die Gruppe die erste Gewinnwarnung in der Firmengeschichte. Das Unternehmen nimmt eine tief greifende Korrektur seiner Struktur vor. Gründung der Holdinggesellschaft Nagra Public Access (bestehend aus den Gesellschaften SkiData, Ticketcorner und SportAccess).
2003	Der Digital-TV-Markt erholt sich. Das Unternehmen schliesst bedeutende neue Verträge ab (Deutschland, Spanien). Ausbau des Geschäftsbereichs Digital-TV durch den Erwerb des Geschäftsbereichs MediaGuard von Canal+ Technologies. Die Kudelski Gruppe wird Weltmarktführerin im Bereich der Zugriffs-Lösungen für digitales Fernsehen.

Gesellschaften der Gruppe

Digital-TV



Nagravision: Integrierte Zugangskontroll-Lösungen für Betreiber von Digital-TV und Anbieter von Inhalten.



Nagra France: Integrierte Zugangskontroll-Lösung MediaGuard mit zukunftsgerichteten Pay-per-view-Funktionen (Zahlung bei Benutzung).



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



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



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



Livewire: Entwicklung von Programmen für Digitaldecoder.



Logiways: Steuerprogramme für Digital-TV-Geräte.



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



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



Leman Consulting: Management von Patenten und Urheberrechten.

Canal+ Technologies: Paritätisches Joint Venture mit Thomson (F) zur Verwaltung des Portfolios an per 31.12.2003 laufenden Patenten und Patentanträgen für MediaGuard.

Public Access



SkiData: Integrierte Zugangskontroll- und Verwaltungslösungen für Parkplätze, Sportstätten, Kulturstätten, Unterhaltungs- und Ausstellungshallen sowie für Liftanlagen (Ski).



Ticketcorner: Eine der grössten Kartenverkaufsorganisationen Europas.



SportAccess: Multifunktionale und gesicherte Smart Card-Systeme für Krankenhäuser, Universitäten und Unternehmen.



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



Tourist Data Shop: Online-Reservierungs- und Kaufplattform für Dienstleistungen im Touristikbereich.

Nagra Audio



Nagra Audio: Mobile digitale Aufnahmegeräte für den professionellen Einsatz. Hochwertige Hi-Fi-Produkte.



Das vergangene Jahr Stärkung der Gruppe in einem rekonvaleszenten Markt

Ein Jahr des Übergangs

Die schlechte weltwirtschaftliche Lage der vergangenen Jahre hat sich mehr oder weniger ausgeprägt auf zahlreiche Sektoren ausgewirkt.

Die Bereiche, in denen die Kudelski Gruppe operiert, konnten sich diesen Problemen nicht entziehen. Insbesondere der Bereich Digital-TV wies zwischen 2001 und 2002 vor allem in Europa eine Reihe von Turbulenzen auf. Hier wurden mehrere grosse Anbieter mit einer Schwächung ihrer finanziellen Kapazitäten konfrontiert. Zum Erhalt des Erreichten waren Umstrukturierungen, die Neugruppierung der eigenen Kräfte und Verbesserungsmassnahmen erforderlich, da der Spielraum in den Märkten erheblich eingeschränkt war.

Das Jahr 2003 kann als Jahr des Übergangs bezeichnet werden. Der Sektor für Digital-TV hat insbesondere im zweiten Halbjahr nach und nach eine neue Stabilität entwickelt.

Die Früchte der Umstrukturierung

Die Überwindung der Krise hat der Kudelski Gruppe erhebliche Zugeständnisse abverlangt. Doch anstatt die Krise passiv über sich ergehen zu lassen, hat die Gruppe von der Entwicklung profitiert, denn sie konnte sich neu positionieren und die Basis für eine neue Dynamik finden. Im Zuge der im Jahr 2002 begonnenen und im Laufe des zweiten Halbjahrs 2003 abgeschlossenen Reorganisation der Kudelski Gruppe konnte das unternehmensinterne Gleichgewicht an die neuen Realitäten des Marktes angepasst werden.

Das erneute Wachstum der Gruppe im zweiten Halbjahr ist ein Beleg für die Effizienz der getroffenen Massnahmen. Diese haben zu einer Senkung der Betriebskosten um CHF 37,2 Mio. geführt, obwohl das Unternehmen erheblich mehr geschäftliche Transaktionen zu bewältigen hatte. Hierzu zählten etwa die Implementierung verschiedener neuer Systeme (beispielsweise bei Premiere), Kabelinstallationen in Deutschland, C&M in Korea, StarHub in Singapur, ein analoges System für Canal+ France und vieles mehr.

Auf eine Periode der Unsicherheit folgt nun also ein neuer Zyklus, der für das Jahr 2004 viel versprechende Perspektiven eröffnet.

Eine gestärkte Konzernleitung

Zu Beginn des Jahres 2003 hat die Ernennung von Pierre Roy (COO Digital-TV), Charles Egli (CEO Nagra Public Access), Mauro Saladini (CFO der Gruppe) und Alan Guggenheim (bereits CEO von NagraStar) erheblich zur Stärkung der operativen und strategischen Säulen innerhalb der Direktion beigetragen.

Diese Entwicklung wurde Anfang 2004 mit der Ernennung von Adrienne Corboud Fumagalli zum Executive Vice President für Business Development und von Nicolas Goetschmann zum Generalsekretär der Gruppe fortgesetzt. Darüber hinaus wurden zwei neue CEOs für Tochtergesellschaften der Gruppe ernannt: Philippe Alcaras für Nagra France (Bereich MediaGuard) am 1. Januar 2004 und Christian Dreyer für SkiData am 1. Mai 2004.

Im zweiten Halbjahr 2003 hat sich der Geschäftsbereich Finanzen der Gruppe mit der Verpflichtung zweier neuer Kadermitarbeiter verstärkt. Hierbei handelt es sich um Hugo Rohner (Head of Controlling) und Laurent Kæslin (Head of Accounting).

Im Geschäftsbereich Digital-TV wurde Anfang 2004 John Lin zum Senior Vice President, verantwortlich für die Produktentwicklung, ernannt, um der wachsenden Komplexität dieses Bereichs Rechnung zu tragen.

Neue Abläufe

Neue Abläufe wurden eingeführt. Dies gilt insbesondere für die Finanzverwaltung. Im Zuge dieser Massnahmen hat die Gruppe die Umstellung der Buchhaltung auf IFRS-Standards (International Financial Reporting Standards) vollzogen. Die Anwendung dieser Normen ab dem 1. Januar 2004 ermöglicht ab Ende 2005 die Veröffentlichung von Jahresergebnissen gemäss IFRS mit Vorjahresvergleich.

Die Gruppe hat neue interne Berichtsabläufe etabliert, die eine regelmässige Kontrolle der Operationen sowie genauere vorläufige Ergebnisse ermöglichen. Ausserdem wurden neue Methoden zur Liquiditätsverwaltung sowie ein optimiertes System zur Deckung der Währungsrisiken implementiert.

Darüber hinaus hat die Einführung eines neuen Prozesses zur Kontrolle der Debitoreneingänge dazu beigetragen, dass diese Position im Verlauf des Jahres 2003 erheblich verringert werden konnte.

Prüfung der Geschäftsaktivitäten

Verschiedene Unternehmensbereiche wurden veräussert oder deren Aktivitäten eingestellt. Hierzu zählen beispielsweise Lysis UK, e-prica, Political Rights (Polirights), die Unternehmen der Gruppe SportAccess Kudelski und der Gruppe Systems (diese Aktivitäten wurden als SportAccess SA mit Sitz in Sion neu gruppiert) sowie der Geschäftsbereich Audio in Deutschland. Darüber hinaus wurde das Projektportfolio überprüft und rationalisiert.

Einführung eines neuen Geschäftsmodells

Um nicht nur auf das reine Wachstum der Betreiber angewiesen zu sein und um seinen Kunden eine Alternative zum traditionellen System-Akquisitionsmodell zu bieten, hat NagraVision im zweiten Halbjahr 2003 ein neues Geschäftsmodell eingeführt, das auf dem Prinzip der Vermietung basiert. Dieses Konzept sieht die Bereitstellung einer Infrastruktur für die Zugangskontrolle gegen eine monatliche Abonnementgebühr vor. Die Umsätze der Gruppe werden somit zeitlich besser verteilt und sind weniger konjunkturabhängig.

Im Vergleich zum traditionellen Modell bringt dieses neue Modell im ersten Jahr geringere Umsätze und eine geringere Rentabilität mit sich. Wenn sich jedoch die im Jahr 2003 abgeschlossenen Verträge auswirken, wird dieses Modell ab 2004 zur Steigerung der Einnahmen beitragen.

Der Vorteil dieses Systems liegt in der Konsolidierung der Interessen des Herstellers der Zugangskontrolle und derjenigen des Betreibers. Letzterer spart hierbei die Akquisitionskosten für das System und bezahlt in Abhängigkeit von der Anzahl seiner Abonnenten.

Premiere ist der erste Kunde von NagraVision, der von diesem Mietmodell profitiert. Ein umfangreicher Kundenstamm von MediaGuard hat dieses System ebenfalls bereits übernommen.

Digital-TV: Eroberung der weltweiten Führungsposition

Innerhalb eines Jahres hat sich die Konfiguration des europäischen Markts für Digital-TV geändert. Von vertikal integrierten Unternehmensgruppen dominiert, hat sich dieser Markt unter dem Einfluss einer erheblichen Umstrukturierung hin zu einer Konsolidierung neuer Akteure in diesem Bereich entwickelt.

Die Kudelski Gruppe hat von der Neuverteilung der Karten profitiert und ist aus dieser Situation als Gewinner hervorgegangen. Auf der Grundlage ihrer Erfolge konnte die Gruppe ihre Positionen an mehreren Fronten festigen und im Bereich für kontrollierten Zugang die weltweite Führungsposition erobern.

In Deutschland wurde dank verschiedener Abkommen mit den wichtigsten Betreibern ein bemerkenswerter Erfolg erzielt. Die Akquisition von MediaGuard in Frankreich hat dazu beigetragen, dass neben Frankreich in verschiedenen anderen Schlüsselmärkten wie Asien (Malaysia, China) und im Nahen Osten wichtige Positionen besetzt werden konnten.

Darüber hinaus hat die Gruppe im Jahr 2003 verschiedene weitere Verträge abgeschlossen. Zu den Vertragspartnern zählen unter anderem Digital+ (eine Fusion von Sogecable/Via Digital) in Spanien, TV Cabo in Portugal, C&M und Qrix in Korea, Atlantic Telecom und Iowa Network Systems in den USA sowie Raj TV in Indien.

Starker Auftritt im deutschen Markt

Deutschland stand bisher für einen Markt, in dem die Kudelski Gruppe im digitalen Bereich in der Vergangenheit nicht stark vertreten war. Die im Jahr 2003 mit wichtigen Betreibern (Premiere und Kabel Deutschland GmbH) abgeschlossenen Verträge ändern diese Situation radikal und öffnen der Kudelski Gruppe Tür und Tor zu diesem Markt.

Dieser Erfolg birgt auch eine enorme strategische Bedeutung, denn er verankert die Technologie der Gruppe in einem der wichtigsten europäischen Märkte als Standard. Dies wird zu zahlreichen bedeutenden Folgeentwicklungen führen.

Akquisition von MediaGuard

Ein weiterer Meilenstein des Jahres ist die Übernahme des Geschäftsbereichs «Zugangskontrolle» von MediaGuard aus der Gruppe Canal+ Technologies, die ihrerseits seit Anfang 2003 zur französischen Thomson Gruppe gehört.

Als weltweite Nummer drei im Bereich der Zugangskontrolle versorgt MediaGuard über 10 Millionen aktive Abonnenten. Mit seiner starken Position auf dem Satellitenmarkt rundet das Unternehmen die europäische Kabelabonnentenbasis von NagraVision ab und ermöglicht der Kudelski Gruppe die Einnahme der weltweiten Führungsposition im Bereich der Zugangskontrolle.

Diese Akquisition bringt für die Gruppe einen wichtigen strategischen Aspekt mit sich, denn sie ermöglicht die Einnahme einer privilegierten Position für die Nutzung der Konsolidierung der europäischen Betreiber.

Die Aktivitäten und Mitarbeiter von MediaGuard wurden von Nagra France in Paris übernommen, einem 100%-igen Tochterunternehmen von Kudelski.

Menschliches Potenzial, das Früchte tragen wird
Wie in den anderen Geschäftsbereichen der Kudelski Gruppe basiert auch der grosse Mehrwert von MediaGuard auf den Personalressourcen des Unternehmens. Die Gruppe wächst damit um zweihundert neue Mitarbeiter, die ihr Talent, ihre Kompetenz und einen unschätzbaren Erfahrungsschatz einbringen. Aus der Zusammenarbeit der Teams von MediaGuard und NagraVision, der Vereinigung der Kräfte, der Kreativität und den daraus bereits entstehenden Innovationen ergeben sich erhebliche zukünftige Vorteile für die Gruppe.

Wohldurchdachte Integration

Die Definition der jeweiligen Aufgaben von Nagra France und Nagravisio sowie die Einführung grundlegender Prinzipien für die Kooperation der beiden Geschäftseinheiten haben zu einem Prozess für die schnelle und effiziente Integration geführt, der weder den operativen Betrieb destabilisiert noch die laufenden Transaktionen beeinträchtigt hat.

Die neue Organisation von Nagra France wurde Anfang 2004 implementiert. Ausserdem wurden ein CEO und ein Direktions-Team nominiert, und die Vertriebs- und Service-Organisation wurde neu strukturiert. Diese Anstrengungen haben sich bereits ausgezahlt, denn Nagra France hat Anfang 2004 den Abschluss seines seit Jahren umfangreichsten Vertrags mit dem Betreiber Top Up TV aus Grossbritannien bekannt gegeben.

Aus technischer Sicht nimmt die Integration ebenfalls ihren Lauf. Die Projekte werden auf der Grundlage des neuen gemeinsamen Produkt-Portfolios von MediaGuard und Nagravisio überprüft. Parallel dazu arbeiten die Teams an einer koordinierten Plattform, die auf den besten Komponenten aus den Systemumgebungen von MediaGuard und Nagravisio basiert. Darüber hinaus werden individuelle Kundenlösungen entwickelt.

Konsolidierung des Geschäftsbereichs Public Access

Der Geschäftsbereich Nagra Public Access hat im Laufe des Jahres 2003 trotz einer Verlangsamung in diesem Sektor gute Ergebnisse gemeldet. Der öffentlicher Zugang ist ein wichtiger Aktivitätspol der Gruppe und hatte im Jahr 2003 einen Umsatzanteil von 43%.

Die von der Gruppe für diesen Bereich vorgesehene erste Etappe der Reorganisation und Konsolidierung wurde einerseits dank verbesserter Synergien der Gesellschaften (technisch und kommerziell), andererseits durch die Akquisition externer Kompetenzen bewältigt.

Diese Arbeit hat bereits konkrete Früchte getragen – beispielsweise bei den Karten von Ticketcorner: Das Format dieser Karten wurde vereinheitlicht, so dass diese nun mit den Zugangssystemen von SkiData vollständig kompatibel sind.

Die von der Gruppe begonnene Umstrukturierung hat ausserdem zur Optimierung der strukturellen Belastungen und zur Senkung der Betriebsausgaben beigetragen.

Gute Fortschritte bei SkiData

SkiData konnte insbesondere im Parkplatzsegment, einem Bereich mit hohem Potenzial, neue Kunden gewinnen. Zu den Hauptprojekten zählen Vorhaben in den sieben grössten Flughäfen Norwegens, im Flughafen Unique Zürich sowie in mehreren grossen Einkaufszentren.

Die Akquisition der Labitzke Schaffner AG, die die Zugangskontrollsysteme für Parkplätze von SkiData in der Schweiz vertreibt, ermöglicht SkiData die Stärkung seiner Position in diesem Markt. Labitzke Schaffner wurde über die Tochterfirma SkiData (Schweiz) Ende 2003 in die Kudelski Gruppe integriert.

Im Segment Ski festigt SkiData seine Position als weltweiter Marktführer durch zahlreiche neue Verträge in Europa. Darüber hinaus konnte das Unternehmen wichtige Verträge in Japan (Niseko) und Amerika (Aspen) abschliessen.

Ticketcorner bereitet sich auf die internationale Expansion vor

Ticketcorner hat im Jahr 2003 eine solide Basis für die internationale Expansion geschaffen. Das Unternehmen hat die Integration von Qivive abgeschlossen, seine neue technische Plattform für den Kartenverkauf TicketSoft vorgestellt und eine starke Präsenz im deutschen Markt etabliert.

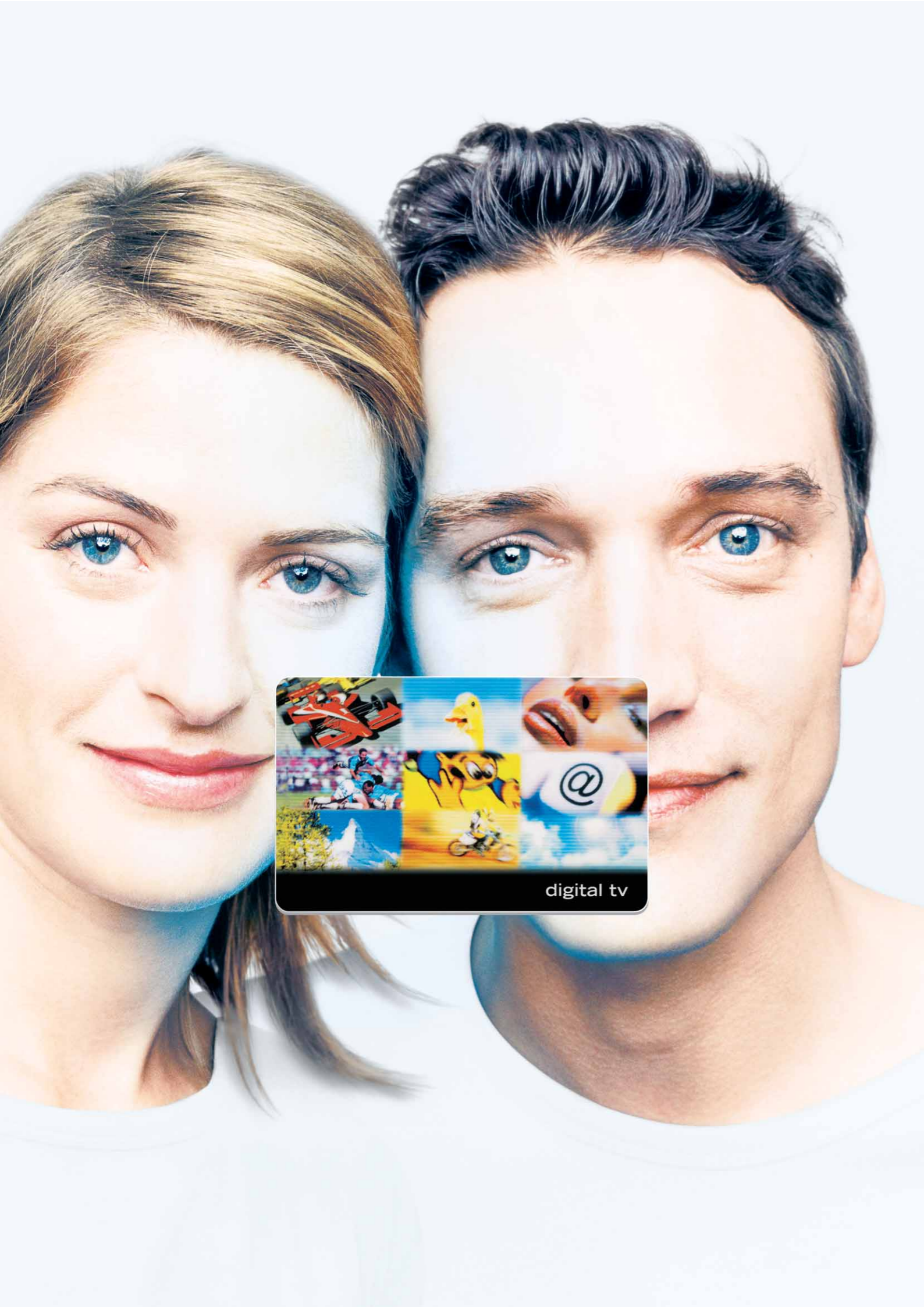
Exzellente Aussichten für 2004

Die Kudelski Gruppe erwartet für 2004 einen exzellenten Geschäftsverlauf.

Zahlreiche neue Verträge am Anfang des Jahres zeugen von einer neuen Umsatzdimension. Dank der Innovationskraft der Unternehmen der Gruppe entstehen neue eigene Projekte mit hohem Potenzial: Basiszugangskontrolle für KDG, im Voraus bezahlte Einweg- und Zeitkarten für Premiere, Sicherung der erdgebundenen VOD-Ausstrahlung für MovieBeam (Disney). Dies sind nur einige der Anfang des Jahres von der Gruppe angekündigten Projekte.

Die Situation im Bereich Smart Cards (ein Schlüsselindikator für die Leistungsfähigkeit der Gruppe) ist viel versprechender als je zuvor. Das Auftragsbuch ist bereits sehr gut gefüllt: dies gilt sowohl für die nach dem traditionellen Modell vertriebenen Karten als auch für das Vermietungssystem.

Änderungen der Karten bei bestimmten Kunden und die Erweiterung des Vermietungsmodells (eine solide Basis für grosse Betreiber) zählen zu den Parametern, die auf ein äusserst erfolgreiches Jahr 2004 für die Gruppe schliessen lassen.



Digital-TV

Eine günstige Entwicklung für die Kudelski Gruppe

Kudelski ist weltweiter Marktführer in einem Wachstumsmarkt

Die Kudelski Gruppe ist seit Ende der 80er-Jahre im Bereich Pay-TV präsent – zunächst mit analogen, jetzt mit digitalen Produkten. In zwei Jahrzehnten hat das Unternehmen einen Weg zurückgelegt, der bis zur Marktführerschaft in diesem Sektor geführt hat. Als Akteur der ersten Stunde verfügt das Unternehmen über einzigartige Erfahrungen mit Lösungen zur angewandten Zugangskontrolle mit digitalen Komponenten in verschiedenster Form.

Diese Lösungen zeichnen sich heute bei den Betreibern durch ihre bewährte Zuverlässigkeit und durch ihre Verarbeitungsqualität aus.

Der Übergang zu digitalen Lösungen vollzieht sich weltweit und bringt sowohl für die Anwender als auch für die Betreiber eine Vielzahl neuer Möglichkeiten mit sich. Zur Konkretisierung dieser Möglichkeiten müssen die Anbieter (insbesondere im Hinblick auf die Sicherheit) nicht nur aktuelle Lösungen, sondern auch immer mehr Innovationskapazität bereitstellen.

Grundlegende Vorteile für Kudelski

Zugangskontrolle – die Schlüsseltechnologie für Sicherheit – und steigende Einkünfte

Die Kudelski Gruppe bietet ein strategisches Element für den Transport digitaler Daten an: das Zugangskontrollsystem. Dank dieser Lösungen können Betreiber Inhalte verschiedenster Art mit hoher Sicherheit verteilen.

Aufgrund ihrer leistungsfähigen Funktionen erweitern die Lösungen von Kudelski die Vielfalt der den Anwendern zur Verfügung stehenden Dienste erheblich: Programme und Filme On Demand, Online-Spiele, E-Commerce, Internet-Zugang etc.

Diese Funktionen erfüllen fundamentale Anforderungen der Betreiber, für die beim Übergang zur Digitaltechnik bzw. bei der Nutzung der Möglichkeiten dieser Technologie nur zählt, ob eine Funktion die Umsatzmöglichkeiten erweitern kann und ob sich Investitionen schnell auszahlen. Die Sicherheit hat hierbei höchste Priorität.

Flexibilität und Modularität

Die Ausstrahlungsplattformen der TV-Betreiber umfassen Elemente verschiedener Anbieter. Die Ausstrahlungsmodi sind ebenfalls unterschiedlich und zum Teil hybrid. Sie kombinieren den erdgebundenen, kabel- oder satelliten-gestützten Transport sowie andere Transporttechnologien.

Daraus folgt, dass jeder Anbieter digitaler Technologie Lösungen für alle Arten von Konfigurationen bereitstellen muss. Die Flexibilität, die die Lösungen der Kudelski Gruppe kennzeichnet, basiert auf zwei Faktoren, nämlich auf der Unabhängigkeit der Gruppe und auf der offenen Lösungsarchitektur.

Unabhängigkeit und offene Architektur

Unabhängigkeit ist eine der grossen Stärken der Kudelski Gruppe, denn sie ermöglicht ein hohes Mass an Flexibilität bei der Auswahl von Technologien und Partnern. Die Gruppe kann schnell und mit der gewünschten Souveränität auf die individuellen Anforderungen der Betreiber reagieren. Diese neutrale Position ist besonders dann von Bedeutung, wenn die Gruppe als global agierender Integrator auftritt.

Auf der anderen Seite werden die Sicherheits- und Zugangskontrolllösungen von Kudelski auf der Grundlage einer offenen Architektur entwickelt, damit sie sich leicht in vorhandene Systeme integrieren lassen. Diese Lösungen ermöglichen somit die schnelle Implementierung, was sich wiederum günstig auf die Kosten auswirkt. Um dieses Ziel zu erreichen, wird der Grossteil der Arbeiten von **Nagravision** seit vielen Jahren auf Partnerschaften verteilt.

Gleich, ob es sich um Anbieter von Infrastrukturen für die Leitung von Netzen, um Decoder, um interaktive Anwendungen oder um Systeme zur Verwaltung von Inhalten handelt – die Kudelski Gruppe hat privilegierte Partnerschaften mit der Mehrzahl der Anbieter von Digital-TV-Plattformen aufgebaut. **Nagra France** trägt durch neue Partnerschaften, die jene von Nagravision ergänzen, seinen Teil hierzu bei.

Die Gruppe arbeitet beispielsweise mit allen grossen Herstellern von Unterhaltungselektronik zusammen. Die Technologien der Gruppe werden von über 50 Decoder-Herstellern verwendet.

Ein Konzept der dynamischen Sicherung

Sicherungssysteme wären nicht zu 100% effektiv, wenn sie nicht ständig an neue Bedrohungen angepasst werden könnten.

Die von den Betreibern verwendeten Lösungen von Kudelski basieren auf ausgereifter Technologie und ständiger Überwachung, um das Risiko von Piraterie einzuschränken. Die gemachten Beobachtungen fliessen kontinuierlich in die Aktualisierung der Systeme ein, die bereits auf Erweiterungen im Nutzungszeitraum ausgelegt sind. Auf diese Weise bleibt die Schutzwirkung dieser Systeme erhalten.

Verbesserte Sicherheit von Decodern

Sicherheit kann nur als globaler Aspekt betrachtet werden. Für Kudelski ist die Wahrung dieses Prinzips von grundlegender Bedeutung. Alle Elemente einer Plattform für Digital-TV müssen den höchsten Sicherheitsanforderungen genügen.

Den Decodern, die eines der wesentlichen Elemente eines Sicherheitssystems darstellen, kommt eine besondere Bedeutung zu. Im Laufe des Jahres 2003 hat Nagravision ein Sicherheitskonzept entwickelt, das Empfehlungen für die Decoder-Hersteller umfasst. Diese Empfehlungen basieren auf der Architektur und Fertigung der Decoder sowie auf der Soft- und Hardware-Ebene. Ziel ist es, den Zugriff auf zentrale Teile des Decoders zu erschweren, um bestimmte Manipulationen zu verhindern. Auf diese Weise soll die Sicherheit weiter erhöht werden.

Schutz und Aufwertung des geistigen Eigentums (Urheberrechte)

In einem so sensiblen Bereich wie der Sicherheit ist der Schutz des geistigen Eigentums von strategischer Bedeutung.

Eigene Patente für Schlüsseltechnologien ermöglichen ein hohes Mass an Autonomie und die Bindung von Unternehmens-Know-how, das für den Erhalt von Wettbewerbsvorteilen von entscheidender Bedeutung ist. Andere Patente können auch kommerziell genutzt werden und werden so zu neuen Umsatzquellen.

Die Kudelski Gruppe verwaltet ein Portfolio von mehr als 1 300 Patenten und Marken. Die Verwaltung, der Schutz und die Entwicklung dieses Erbes wurde einer eigenen Tochtergesellschaft namens **Leman Consulting** übertragen.

Die im August 2003 mit Thomson getroffene Vereinbarung sieht ebenfalls eine strategische Partnerschaft im Bereich des geistigen Eigentums vor. Beide Gruppen haben eine gemeinsame Gesellschaft gegründet, die sich der Nutzung von Patenten sowie der Vermarktung von Lizenzen für Dritte widmet.

Ein auf Innovation ausgerichtetes Komplettangebot

Die Kudelski Gruppe verfügt innerhalb ihrer internen Strukturen über eine breite Palette an Kompetenzen im Bereich des Digital-TV sowie über langjährige und umfassende Erfahrungen.

Die Gruppe ist in der Lage, integrierte oder modulare Lösungen anzubieten, die die Verwaltung und die Sicherung der gesamten Ausstrahlungskette für Inhalte auf einer Digital-TV-Plattform ermöglichen. Hierzu zählen die Komponenten Zugriffskontrolle in der Ausstrahlung oder im IP-Netzwerk, Verwaltung von Inhalten, Verwaltung von Autorenrechten, grundlegende Verschlüsselung, Programme für Decoder und Sicherungstechnologie mit Smart Cards.

Der Aufstieg von Video On Demand

Unter den neuen Abonnementdiensten stossen individuell abrufbare Filme (VOD – Video On Demand) derzeit auf das meiste Interesse.

Nagravision hat in diesem Bereich in den vergangenen beiden Jahren weitere Entwicklungsarbeit betrieben, die im Jahr 2003 zur Vermarktung kompletter VOD-Systeme geführt hat. Zu den ersten Anwendern zählen die koreanischen Kabelbetreiber Orix und C&M Communications (Kunden von Nagravision).

Eine Lösung für DVR

Der Markt für DVR (Digital Video Recorder) oder Festplattendecoder/-recorder entwickelt sich weiter. Beispielsweise verfügen heute bereits rund eine Million Abonnenten des Betreibers EchoStar über ein solches Gerät.

Nagravision hat eine sichere Lösung für «Push-VOD» entwickelt, die speziell für DVR geeignet ist.

Durch Verwendung der gleichen Sicherheitsprinzipien wie beim Nagravision System für Zugangskontrolle kann dieses System für alle digitalen Inhalte (Filme, Spiele etc.) eingesetzt werden. Es ist (unabhängig vom Ausstrahlungsmodus) vollständig kompatibel mit den bereits vorhandenen Systemen (für Satellit, Kabel, VSDL oder IP). Diese Lösung wird seit 2003 vermarktet.

Im Herzen des Systems: Die Smart Card

Die Smart Card spielt eine wichtige Rolle im Sicherheitskonzept, da sie die Entschlüsselungsalgorithmen schützt und verwaltet, die für den Decoder-Betrieb erforderlich sind. Ausserdem steuert diese Karte die verschiedenen Programmfunktionen des Systems. Auf der Karte werden ausserdem die Anwenderinformationen gespeichert: Zugriffsrechte, ausgeführte Transaktionen, Kreditrahmen etc.

Smart Cards von Kudelski arbeiten mit Verschlüsselungsalgorithmen, die weltweit zu den sichersten zählen. Hierzu zählt insbesondere auch der Algorithmus IDEA™ der Tochtergesellschaft **MediaCrypt**. Diese Algorithmen werden hinsichtlich ihrer Sicherheit, ihrer Funktion und ihres Designs ständig weiterentwickelt.

Die zunehmende Zahl von Anwendungen, die Smart Cards nutzen, setzt eine immer höhere Leistungsfähigkeit dieser Technologie voraus. Aus diesem Grund hat **NagraCard**, ein Unternehmen, das im Kartenbereich über umfassende Erfahrungen verfügt, seine Organisation verstärkt und seine Mitarbeiterzahl im Laufe des Jahres 2003 aufgestockt. Zu den ausgebauten Bereichen zählen unter anderem Forschung und Entwicklung, Engineering und die Abteilungen für Produktion und Personalisierung von Karten.

Die Kudelski Gruppe produziert bei ihrer Tochtergesellschaft **NagraID** selbst Smart Cards für den Eigenbedarf (Fernsehen und Public Access). Dieses expandierende Unternehmen verfügt in jeder Hinsicht über ein sehr spezielles Know-how zu Produktion und Kaltbindung. Die entsprechenden Patente sind Eigentum der Kudelski Gruppe.

Eine integrierte Technologie

Die Erfahrung und die Flexibilität von NagraCard haben die schnelle Anpassung der vorhandenen Lösungen an neue integrierte Medien ermöglicht, so dass die Anforderungen bestimmter Märkte erfüllt werden konnten. NagraStar und EchoStar haben beispielsweise ein solches System in einem Teil ihrer neuen Decoder eingeführt. Diese Art der Lösung entspricht der Sicherheitsphilosophie der Gruppe. Die Aktualisierbarkeit der Sicherheitsfunktionen wird immer durch Smart Cards gewährleistet.

Innovative Projekte für 2004

Das Jahr 2004 beginnt mit einer Reihe von Projekten, die die Dynamik des Unternehmens auf technologischer Ebene demonstrieren. Diese Projekte eröffnen der Gruppe eine neue Wachstumsdimension. Es folgen einige Beispiele für diese Projekte.

DRM-Lösung für Studios

Nagravision hat im Rahmen des Projekts MovieBeam für Disney eine Lösung für Digital Rights Management entwickelt, die sich an grosse Produktionsstudios richtet.

MovieBeam ist eine Download-Plattform, die über erdgebundene Netzwerke das Herunterladen von Filmen auf die Festplatten der MovieBeam Decoder ermöglicht. Die Endanwender profitieren von einem Katalog mit hundert Filmen, von denen jeweils zehn wöchentlich erneuert werden. Der Kauf eines Films erfolgt über Pay-per-view (Gebühr auf Nutzungsbasis).

Der von den Anbietern von Inhalten verwaltete Pay-per-view-Markt ist dabei, die Filmbranche zu revolutionieren. Diese Entwicklung wird immer mehr von modernen Breitband-Kommunikationsmedien unterstützt. Die Akteure in diesem Markt sind nicht sehr zahlreich – daher bot sich für Kudelski die hervorragende Gelegenheit, sich in diesem Segment zu positionieren.

Die Entwicklung von Nagravision zum ersten Glied in der Ausstrahlungskette von Filmen stärkt dessen Position als führender Anbieter von Sicherheitslösungen für digitale Inhalte, die unabhängig vom verwendeten Netzwerk und vom Anbieter sind.

Sicherheit in DSL-Telefonnetzen

Eine weitere wichtige Innovation der Kudelski Gruppe betrifft die Implementierung einer Sicherheitslösung für digitale Inhalte in DSL-Telefonnetzen (Digital Subscriber Line) beim grössten französischen Satellitenbetreiber CanalSatellite (3 Millionen Abonnenten).

Dieser Anbieter setzt auf die starke Präsenz von DSL in Frankreich, um die Dienste von CanalSat auch in jene Regionen zu tragen, die nur eine geringe Satelliten-Empfangsqualität aufweisen. Hierbei handelt es sich vor allem um städtische Ballungsräume mit hoher Bevölkerungsdichte.

Der Betreiber möchte auch den Umsatz je Abonnent erhöhen. Hierzu sollen zusätzliche interaktive Dienste, wie beispielsweise Video On Demand, zur Verfügung gestellt werden. Aus dieser Perspektive wird weltweit eine starke gegenseitige Wechselwirkung zwischen DSL und den Satelliten-Ausstrahlungsnetzen erwartet. CanalSatellite ist der Vorreiter dieser Entwicklung.

Die für DSL ausgewählte Sicherheitslösung basiert auf dem System MediaGuard von Nagra France, das bereits für die Satellitenplattform implementiert wurde. Dieses System ermöglicht dem Betreiber erhebliche Einsparungen.

Basiszugangskontrolle

Nagravision hat bei KDG (Kabel Deutschland GmbH) eine Lösung zur Basiszugangskontrolle implementiert, die die Inbetriebnahme von Autorisations- und Authentifizierungsfunktionen ermöglicht.

Diese Lösung richtet sich an alle Kabelabonnenten, insbesondere also an all jene, die sich noch nicht für Inhalte mit hohem Mehrwert entschieden haben.

Neben dem deutschen Markt zeichnen sich für Nagravision bereits weitere Möglichkeiten in Europa, in Asien und in den USA ab.

Zeitkarten

Nagravision hat für Premiere eine Prepay-Karte, die sogenannte Blue Movie Card, entwickelt. Diese Karte enthält die Zugriffsberechtigungen für die ausgewählten Inhalte und ist eine bestimmte Zeit lang gültig.

Diese Karte ist ein innovatives Konzept, das den Anwendern den punktuellen und anonymen Zugriff auf digitale TV-Produkte ermöglicht, ohne ein Abonnement erwerben zu müssen.

Diese Lösung bringt auch für den Betreiber zahlreiche Vorteile mit sich: Marketing-Aktionen zur Bekanntmachung eigener Dienste, spezielle Angebote für Abonnenten, Vertrieb über Einzelhandelsgeschäfte, Nutzung oder Verkauf der Kartenoberfläche als Kommunikations- oder Werbeträger etc.

Darüber hinaus weist eine solche Lösung in wirtschaftlicher Hinsicht den Vorteil der Vorauszahlung auf, und führt zur Einsparung von Logistikkosten für das Management von Abonnenten mit Zusatzleistungen.

Da die Nutzungsdauer dieser Karte begrenzt ist, können im Laufe der Zeit ständig neue Sicherheitslösungen verwendet werden.

Viel versprechender Durchbruch im Bereich der mobilen Telefonie

Ende des Jahres 2003 wurde ein Vertrag mit dem Hersteller elektronischer Bauteile STMicroelectronics (STM) geschlossen, der den Sicherheitstechnologien der Kudelski Gruppe einen neuen, viel versprechenden Markt eröffnet.

Dieser Vertrag basiert auf der gemeinsamen Entwicklung einer SIM-/JSIM-Karte für Mobiltelefone, die Telekommunikationsbetreibern und Anwendungsanbietern die Implementierung neuer, hochgradig sicherer Dienste ermöglicht.

Diese Lösung vereint die Erfahrungen beider Partner in den Bereichen Mikroprozessoren (STM) und Programmentwicklung für Smart Cards (Kudelski). Sie richtet sich an M-Commerce-Anwendungen (Online-Commerce für Mobilfunkgeräte).

Da diese Lösung auf der Technologie JavaCard™ 3G basiert, ist sie vollständig kompatibel mit allen Standard-Telekommunikationslösungen. Diese Lösung ist sehr leistungsfähig, schnell zu implementieren und zu einem günstigen Preis schlüsselfertig lieferbar. Die Vermarktung beginnt im Laufe des Jahres 2004.

Diese Entwicklung ist von besonderer Bedeutung. Die allgemeine Nutzung der Kudelski Technologie in Verbindung mit Telefon-Mikroprozessoren öffnet den Zugang zu einem Massenmarkt mit grossem Wachstumspotenzial.

Die Märkte im Jahr 2003: Der Wiederaufschwung

Europa

Deutschland/Österreich

Die Unterzeichnung von Verträgen mit den beiden grössten Betreibern Deutschlands, Premiere und Kabel Deutschland GmbH, stellt eine Wende in der jüngsten Entwicklung der Kudelski Gruppe dar. Damit wird Nagravision in Deutschland de facto zum Standard. Dies eröffnet neue, viel versprechende Möglichkeiten in Europa.

Die im Rahmen dieser neuen Beziehungen entwickelten Arbeitsabläufe erforderten viel Kreativität auf technischer und kommerzieller Ebene. Die entstandenen Innovationen und der Erfolg ihrer Implementierung machen Nagravision zum optimalen Partner.

Premiere

Mit drei Millionen Abonnenten ist **Premiere** der wichtigste deutsche Betreiber. Seine Abonnenten sind zu gleichen Teilen auf kabel- und satellitengestützte Systeme verteilt.

Für seine digitalen Systeme der zweiten Generation benötigte Premiere eine Lösung, mit der den Anwendern erweiterte Dienste angeboten werden können. Darüber hinaus wollte das Unternehmen neue Umsatzquellen schaffen und die gravierende Piraterie, von der es betroffen war, eliminieren. Aus diesem Grund wurde die Zusammenarbeit mit Nagravision eingegangen. Der Vertrag wurde im März 2003 unterzeichnet. Nur sieben Monate später war die Plattform für alle Abonnenten betriebsbereit, und alle Karten waren ausgetauscht worden.

Eine herausragende Leistung

Die Implementierung der neuen Nagravision Plattform in einem engen Zeitrahmen war eine der aufwändigsten und komplexesten Operationen in der Geschichte des digitalen Fernsehens.

Die Herausforderung war gross: Eine grundlegende Voraussetzung war, dass die Programme nicht unterbrochen werden. Das System musste ausserdem absolut kompatibel mit den 350 verschiedenen Decoder-Typen der Anwender sein. Darüber hinaus mussten zahlreiche neue Funktionen implementiert und sehr strenge Sicherheitsanforderungen erfüllt werden. Eine neue spezifische Version des Nagravision Zugangskontrollsystems wurde den besonderen Anforderungen von Premiere angepasst. Hierbei wurden alle «historischen» Parameter des Betreibers berücksichtigt.

ORF

Zur gleichen Zeit hat sich der öffentlich-rechtliche Fernsehbetreiber **ORF** in Österreich für Nagravision entschieden, um die Premiere Dienste für mehr als 200 000 Abonnenten verfügbar zu machen.

Kabel Deutschland GmbH

KDG – **Kabel Deutschland GmbH** ist einer der wichtigsten Kabelbetreiber der Welt. Das Netz von KDG umfasst rund 18 Millionen Abonnenten, davon haben 1,7 Millionen Digital-TV abonniert.

Im Juli 2003 hat Kudelski einen Vertrag über eine Komplettlösung für Zugangskontrolle mit **MSG MediaServices GmbH**, einem 100%-igen Tochterunternehmen von KDG, abgeschlossen. Dieses Unternehmen ist für die technische Verwaltung der digitalen Plattform der Muttergesellschaft sowie für die Kabelnetze von ISH, iesy und Kabel Baden-Württemberg verantwortlich.

Das Potenzial in Deutschland ist bemerkenswert, da dort mehr als 27 Millionen Haushalte über einen Kabelanschluss verfügen.

Frankreich

Frankreich repräsentierte im Geschäftsjahr 2003 einen der wichtigsten strategischen Pole und war durch die Akquisition von **MediaGuard** und dem Vertrag mit **Canal+** über die Einrichtung einer neuen Version des analogen Zugangskontrollsystems gekennzeichnet.

Canal+ und Kudelski: historische Verbindungen

Die heutige Position der Kudelski Gruppe im Bereich der digitalen Zugangskontrolle basiert zum grossen Teil auf ihrem Know-how im analogen Bereich.

Vor 14 Jahren entschied sich die Gruppe Canal+ für das Unternehmen Kudelski, das seine ersten Lösungen zur Sicherung von Inhalten anbot. Diese Wahl, die auch zum Erfolg von Canal+ beigetragen hat, führte 1992 ebenfalls zur Gründung der gemeinsamen Gesellschaft Nagra+. Auf dieser Grundlage konnte die Kudelski Gruppe aufbauen und sich schrittweise zum weltweiten Marktführer in ihrem Geschäftsbereich entwickeln.

Der neue, im Dezember 2003 unterzeichnete Vertrag über die Zusammenarbeit mit Canal+ umfasst die Erneuerung des Zugangskontrollsystems für die analoge Ausstrahlung des Premium-Kanals von Canal+ in Frankreich sowie den Austausch von 3 Millionen Abonentenschlüsseln. Hierbei kommen die neuesten Technologien von Nagravision zum Einsatz, so dass die Sicherheit des seit 1990 laufenden Systems auf den neuesten Stand gebracht werden kann.

Spanien

Das aus der Fusion von Sogecable und Via Digital in Spanien hervorgegangene Unternehmen **Digital+** hat sich entschlossen, die gesamte Abonnentenbasis zur Zugangskontrolllösung aus der Produktfamilie Aladin von Nagravision zu migrieren.

Dieser Vertrag mit einem Umfang von 2 Millionen Abonnenten ist ein weiterer Beleg für die Vorzüge, die Nagravision jenen Kunden bietet, die hochwertige Technologie in Verbindung mit qualitativ hochwertigem Service suchen.

Portugal

TV Cabo, der grösste Pay-TV-Betreiber des Landes, hat seinen Vertrag mit der Kudelski Gruppe für das Satelliten-Ausstrahlungssystem erneuert und auf seine neu im Kabelnetz angebotenen Services ausgeweitet.

Polen

Die Kudelski Gruppe hat in diesem Markt eine starke Position inne und zählt die beiden wichtigsten Betreiber zu seinen Kunden. Zu **Polsat**, einem Kunden von Nagravision, gesellt sich nun auch **Cyfra+** aus dem Betreiberkunden-Portfolio von MediaGuard.

Grossbritannien

Nach der weltweit stärksten Entwicklung und der höchsten Marktdurchdringung hat das Digital-TV-Geschäft in Grossbritannien eine schwierige Zeit hinter sich.

Nach einer finanziellen Umstrukturierung hat sich dieser Sektor im Laufe des Jahres 2003 wieder stabilisiert, so dass verschiedene Projekte neu gestartet werden konnten.

Von einer gesunden Basis aus haben die beiden grössten Kunden der Kudelski Gruppe, die Kabelbetreiber **NTL** und **Telewest**, die Krise bewältigt. Mit einem an die neuen Marktbedürfnisse angepassten Angebot sehen sie neuem Wachstum entgegen.

Darüber hinaus hat die Kudelski Gruppe in Grossbritannien dank eines Vertrags zwischen Nagra France und **Top Up TV** Anfang 2004 eine privilegierte Position im aufstrebenden Markt für erdgestützte digitale Systeme eingenommen. Diese Vereinbarung sieht die Implementierung des Zugangskontrollsystems von MediaGuard im Markt für erdgestützte Ausstrahlung von Digital-TV in Grossbritannien vor.

Top Up TV ist ein neuer Dienst, der gegen eine monatliche Gebühr ohne weitere Verpflichtungen zehn der beliebtesten Kanäle Grossbritanniens ausstrahlt. Top Up TV bedient über die bereits vorhandenen Decoder die schnell wachsende Anzahl der Abonnenten von Freeview. Hierzu kommen auch andere Einheiten.

Schweiz

Nagravision nimmt in seinem Heimmarkt mit hauptsächlich kabelgestützten Installationen eine exzellente Position ein.

Im Jahr 2003 hat Nagravision für das Konsortium **Digital Cable Group** (DCG) aus Zug ein Zugangskontrollsystem installiert und ein schlüsselfertiges System für **EW Buchs** bereitgestellt.

Der wichtigste Vertrag aus jüngster Zeit wurde Anfang 2004 zwischen Nagravision und **Swisscom Broadcast** geschlossen. Dieser Vertrag umfasst die Entwicklung und Integration einer neuen, kompletten Plattform für Digital-TV in der Schweiz.

Fortschritt bei Lysis

Auf dem europäischen Markt sind die **Lysis** Produkte der Kudelski Gruppe ebenfalls recht erfolgreich. Das Verwaltungssystem für Inhalte Lysis iDTV wurde beim europäischen Betreiber **Telenet** für dessen kabelgestützte Digital-TV-Dienste und für Video On Demand installiert.

Darüber hinaus hat der deutsch-niederländische Betreiber **PrimaCom** ein Lysis Video-Server-System erworben, das beim Betreiber vollständig in das Verwaltungssystem Lysis iDTV integriert wird. Dieser Betreiber möchte ein eigenes Angebot an Digital-TV-Diensten entwickeln.

Amerika

USA – EchoStar, ein Gigant im Bereich Satelliten-TV

Die langjährige Partnerschaft mit dem Satellitenbetreiber **EchoStar** (DISH Network) bleibt auch weiterhin einer der zentralen Aspekte der Aktivitäten der Kudelski Gruppe in Amerika. Beide Unternehmen haben gemeinsam die Gesellschaft **NagraStar** gegründet, die Zugangskontrollsysteme und Smart Cards für EchoStar und dessen Tochterunternehmen bereitstellt. Dieses Gemeinschaftsprojekt umfasst auch Forschung und Entwicklung, sowie Wartung und Integration.

Hier einige signifikanten Kennzahlen zu EchoStar: Das Unternehmen, das im Jahr 2003 seinen neunten Satelliten gestartet hat, deckt 101 lokale Märkte ab, strahlt 500 Kanäle aus und bietet mit Hilfe von Kudelski Lösungen mehr als 1 700 abgesicherte Dienste an. DISH Network hat im Jahr 2003 einen Abonnentenzuwachs von 14% verzeichnet. Am 31. Dezember 2003 zählte das Unternehmen 9,4 Millionen Abonnenten, das sind mehr als 17 Millionen aktive Decoder und Smart Cards.

EchoStar und SBC Communications, ein grosser Anbieter von DSL-Diensten in den USA, haben einen Vertrag unterzeichnet, der die Bereitstellung kombinierter Dienste für Pay-TV, Telefon und Breitband-Internet umfasst. NagraStar arbeitet direkt mit SBC und EchoStar zusammen an der Entwicklung und Implementierung der Sicherungslösungen, die zur Inbetriebnahme dieser Dienste erforderlich sind.

EchoStar war der erste Kunde, der die neue Generation von Nagravision Zugangskontrollsystemen aus der Aladin-Produktfamilie implementiert hat. Im Jahr 2004 wird NagraStar die über 4 Millionen Smart Cards bei EchoStar durch die neue Kartengeneration von NagraCard ersetzen. Die Auslieferung beginnt Anfang des zweiten Halbjahrs.

Das Potenzial des Kabels

Ende 2003 war Nagravision in den USA im Kabelbereich kaum vertreten. Die Grösse dieses Marktes und die Änderung bestimmter Vorschriften eröffnen jedoch für die Kudelski Gruppe neue Möglichkeiten.

Nach intensiven Anstrengungen zur spürbaren Steigerung der Marktanteile in Europa im Jahr 2003 steht nun die verbesserte Durchdringung des amerikanischen Kabelmarktes im Mittelpunkt der Bemühungen von Nagravision. Der Anfang wurde bereits im Jahr 2003 durch einen Vertrag mit **Atlantic Telecom** gemacht. Dieser Vertrag umfasst die Implementierung digitaler TV-Dienste.

Kanada

Bell ExpressVu, der grösste Satellitenbetreiber Kanadas, durchläuft eine erfreuliche Entwicklung. Im Jahr 2003 erweiterte das Unternehmen sein Angebot um 76 neue Dienste, die auch neue, hochauflösende Kanäle, interaktive Programme und Inhalte mit lokalem und internationalem Charakter umfassen.

Bell ExpressVu verzeichnete im Jahr 2003 einen Anstieg der Abonnentenzahl um 6,4% auf 1,4 Millionen, was mehr als 2 Millionen aktiven Karten entspricht.

In technischer Hinsicht hat sich Bell ExpressVu im Jahr 2003 zur Einführung eines neuen Zugangskontrollsystems von Nagravision aus der Aladin-Produktfamilie entschieden. Die Implementierung erfolgte im Dezember 2003 auf der Basis der vorhandenen Abonnenten. Seitdem erhält jeder neue Abonnent eine Smart Card mit dieser Technologie.

Asien

Der asiatisch-pazifische Raum weist das grösste Entwicklungspotenzial auf. Die Migration von analoger zu digitaler Technologie steckt noch im Anfangsstadium – kommt sie jedoch erst einmal in Schwung, werden die Bemühungen der beteiligten Akteure Früchte tragen. Im Verlauf des Jahres 2003 konnte die Kudelski Gruppe in dieser Region neue Erfolge erzielen.

China

Nagravision Systeme wurden bei mehr als 20 Kabelbetreibern installiert, darunter bei **Shanghai Cable** und **Hong Kong Cable**.

Die Akquisition von MediaGuard führte auch zur Aufnahme von **Beijing Cable** (BGCTV) in dieses prestigeträchtige Kunden-Portfolio. Die Kudelski Gruppe deckt damit die drei wichtigsten Städte des Landes ab.

Diese Verträge ergänzen die bereits in China installierten Nagravision Systeme, vor allem jene im Netz von Dalian Tian Tu Cable TV (2002), von HeNan Cable TV in der Region Zhengzhou (2001) und in verschiedenen digitalen Kabelnetzen der Gruppe DVN Holdings.

Anfang des Jahres 2004 hat Nagravision ausserdem das von der SARFT (Organisation d'Etat de la Radio, du Cinéma et de la Télévision) geforderte «Lokalisierungsprogramm» abgeschlossen. Darüber hinaus hat MediaGuard mit Erfolg die technischen Tests zu Ende geführt, die für die SARFT-Zertifizierung erforderlich sind. Das Erreichen dieser Ziele belegt ein weiteres Mal das langfristige Engagement von Nagravision in China.

Malaysia

Astro Measat, ein Satellitenbetreiber und Kunde von MediaGuard, hat seine rasante Entwicklung mit mehr als 375 000 neuen Lizenzen auch im Jahr 2003 fortgesetzt. Damit zählt dieser Betreiber nunmehr 1,4 Millionen Abonnenten von Digitaldiensten. Mithilfe einer grossen Werbeaktion konnte der Betreiber während des letzten Quartals 2003 im Monat durchschnittlich 40 000 Neuabonnenten gewinnen.

Diese Entwicklung erklärt sich aufgrund der Qualität und Vielseitigkeit des Angebotes von Astro. Es umfasst sowohl eine grosse Zahl von internationalen Kanälen, die sich an ausländische Gemeinschaften in Malaysia richten (CNN, HBO, Bloomberg, etc.), wie auch vier Kanäle von Astro selbst; darunter Astro Box Office, der die grossen Kinofilme zeigt.

Seit Ende 2003 ist Astro Measat an der Börse von Kuala Lumpur notiert. Aufgrund seines Wachstums im Jahr 2003 konnte Astro seine Position als grösster Satelliten-Digital-TV-Betreiber in Asien ausbauen.

Korea

Als weiterer Markt mit höchster Priorität ist Korea eine treibende Kraft für den technologischen Fortschritt in Asien. Der Anteil an Internet-Breitbandzugängen ist hier weltweit am höchsten.

Nach der Unterzeichnung eines Vertrags mit **Qrix**, dem ersten Kabelbetreiber, der die Migration zur Digitaltechnik vollzogen hat, wurde ein Abkommen mit **C&M Communications Co. Ltd.** getroffen. Hierbei handelt es sich um einen wichtigen MSO-Betreiber (Multi System Operator), der eine Option auf eine Komplettlösung für einen Markt mit zwei Millionen Abonnenten besitzt. Diese beiden koreanischen Betreiber haben ausserdem ein VOD-System von Nagravision erworben.

Weitere Erfolge in diesem Markt: Eine Lösung zur Verwaltung von Inhalten und interaktiven Anwendungen (Lysis iDTV) wurde an den Satellitenbetreiber **SkyLife** ausgeliefert.

Neben diesen Verträgen ist Nagravision von der Telecommunications Technology Association in Korea gemäss dem Standard OpenCable für Zugangskontrolle zertifiziert worden.

Singapur

Das Zugangskontrollsystem von Nagravision wurde vom Betreiber **StarHub** in Singapur für neue, kabelgestützte Digital-TV-Dienste ausgewählt. StarHub ist der einzige Multimedia-Betreiber in Asien, der gleichzeitig TV-, Telefon- und Internet-Dienste in seinem Breitbandnetz anbietet.

Nagravision agiert als globaler Integrator der kabelgestützten Digital-TV-Plattform, die neben dem Nagravision Zugangskontrollsystem und dem Verwaltungssystem Lysis auch Decoder und interaktive Anwendungen umfasst.

Das von StarHub vorgesehene Angebot umfasst gebührenpflichtige Kanäle sowie Inhalte für Pay-per-view und NVD (Near Video on Demand – Video «nahezu» bei Bedarf). Das Breitbandnetz von StarHub ermöglicht diesem, das Angebot um interaktive Multimedia-Dienste, wie beispielsweise «Home-Shopping», Spiele, Video-konferenzen, Fernunterricht, elektronische Programmzeitschriften und Freizeitinformationen, bei Bedarf zu ergänzen.

StarHub bietet derzeit über 40 internationale Kanäle mit Informationsdiensten, Kinofilmen, Unterhaltung, Sport, Musik und Bildungsangeboten an. StarHub strahlt diese Dienste über sein Breitband-Kabelnetz und über drahtlose UHF- (Ultra-High Frequency) bzw. MMDS-Systeme (Multi-Point, Multi-Channel Distribution System) aus.

Indien

Nagravision konnte in diesem Markt im Jahr 2003 seinen ersten Erfolg verbuchen: Das Unternehmen schloss einen Vertrag mit **IndusInd Media & Communications LTD** (IMCL). Hierbei handelt es sich um einen der grössten Kabelbetreiber des Landes, der mit seinem Programmangebot InCableNet rund 4,5 Millionen Haushalte erreicht. IMCL ist ein Tochterunternehmen der Hinduja TMT Company, die an der Börse von Bombay notiert ist und zur Hinduja Gruppe zählt.

Der Betreiber hat Nagravision zum globalen Integrator seiner Digital-TV-Plattform ernannt. Das aus der Aladin-Produktfamilie stammende Zugangskontrollsystem der neuesten Generation gewährleistet die Sicherung der Digital-TV-Dienste des Betreibers.

Indonesien

Die Gruppe setzt ihren Erfolg in diesem Markt fort. Nach dem Verkauf eines Systems an **Indosat Mega Media**, dem wichtigsten Internet-Anbieter des Landes, im Jahr 2002, hat Nagravision für die Kabelabonnenten des Betreibers **Broadband Multimedia** ein System zur Bereitstellung von Kabel- (Kabelvision) und DTH-Diensten (SmartTV) ausgeliefert.

Philippinen

Die Präsenz von Nagravision auf den Philippinen beruht auf der erweiterten Zusammenarbeit mit **ABS-CBN Global Limited** in Europa. Die von den Philippinen ausgestrahlten Dienste von ABS-CBN richten sich an philippinische Gemeinschaften in der ganzen Welt.

Nepal

Nagravision ist mit einer Zugangskontrolllösung für **Space Time Network**, dem grössten Kabelbetreiber des Landes, in diesen Markt eingetreten.

Naher Osten

Die Präsenz der Kudelski Gruppe im Nahen Osten basiert auf dem **Orbit Satellite Radio and Television Network**, einer der wichtigsten DTH-Plattformen der Region. Orbit bedient mit seinen Programmen von Italien aus die gesamte Region. Orbit verfügt über eine Zugangskontrolllösung von MediaGuard.



Public Access Die Entwicklung geht weiter

Die Gruppe hat sich in verschiedenen neuen Sektoren weiterentwickelt. Diese Sektoren sind ebenfalls von der Sicherungsproblematik betroffen und bieten in Verbindung mit der Basisaktivität des Unternehmens (Digital-TV) ein viel versprechendes Potenzial.

Mit dem Eintritt von **SportAccess** in die Gruppe im Jahr 2000 hat diese den Grundstein im Sektor Public Access gelegt. Im Jahr 2001 hat **SkiData** diesen Bereich mit Zugangskontrollsystemen gestärkt, die auf Smart Cards basieren und für Skilifte, Parkplätze sowie für Sport- und Freizeitanlagen geeignet sind.

Im gleichen Jahr wurde **Ticketcorner** in die Gruppe integriert und bereicherte diese mit Know-how zu Kartenverkaufssystemen, Verteilungsnetzen und direkten Kundenkontakten.

Durch die Schaffung von Synergien zwischen den Technologien und durch Etablierung von Märkten entwickelt die Gruppe ein integriertes Konzept für den elektronischen Kartenverkauf, der die Möglichkeit bietet, Karten über interaktives Digital-TV zu bestellen und direkt auf den gewünschten Dienst bzw. die gewünschte Veranstaltung zuzugreifen.

In einem Markt, der erheblich stärker fragmentiert ist als der Markt für Digital-TV, müssen im Bereich für Zugangskontrolle alle Kräfte zusammengezogen und die Ressourcen so kohärent wie möglich organisiert werden.

Unter dem Namen **Nagra Public Access** wurde im Jahr 2003 eine Holding-Struktur gegründet. Diese ermöglicht die bessere Nutzung der Synergien zwischen den verschiedenen Unternehmen und erleichtert die Harmonisierung der Technologien.

Ein konkretes Beispiel für Konvergenz

Zur Verdeutlichung der Art und Weise, in der Verbindungen zwischen den verschiedenen Aktivitäten entstehen, hat die Kudelski Gruppe auf der ITU World Telecom 2003 in Genf das Ergebnis einer Entwicklung präsentiert, die ein typisches Beispiel für das Konzept der Konvergenz darstellt.

Die Demonstration umfasste eine neue, sichere Kartenverkaufslösung, die für Public Access-Anwendungen sowohl das Digital-TV als auch das Mobiltelefon nutzt: Der Anwender bestellt beispielsweise über sein Fernsehgerät eine Eintrittskarte für ein Fußballspiel. Er erhält diese Karte über sein Mobiltelefon in Form eines SMS-Strichcodes. Nun muss er lediglich am Stadion sein Mobiltelefon vor das Lesegerät halten.

Diese Lösung basiert auf den Kompetenzen verschiedener Unternehmen der Gruppe: Nagravision für Zugangskontrolle, die Technologie-Abteilung von Ticketcorner (Deutschland) für die Kartenverkaufsanwendungen und SkiData für die Zugangsinfrastruktur.

SkiData: Ein exzellentes Jahr trotz schlechter Konjunktur

Grosse Fortschritte bei Parksystemen

Insgesamt war 2003 ein positives Jahr für SkiData. Parallel zur Umsatzsteigerung haben die Präventivmassnahmen zur Kostenkontrolle zu einer deutlichen Verbesserung der Gewinnmarge beigetragen.

Eine erfolgreiche weltweite Offensive

Der Geschäftsbereich Parksysteme hat sich im Jahr 2003 gut entwickelt.

Der Markt in **Grossbritannien** hat erhebliche Fortschritte erzielt. Der grösste Betreiber des Sektors, National Car Parks, hat SkiData mit der Vernetzung von 29 Parkanlagen im Zentrum von London beauftragt, die nun zentral verwaltet und überwacht werden können.

Der Einstieg in mehrere osteuropäische Märkte ist ebenfalls ein wichtiger Erfolg dieses Geschäftsbereichs. Die unterzeichneten Verträge umfassen Projekte in Rijeka und Zagreb (**Kroatien**), in Budapest und in Debrecen (**Ungarn**) sowie in Warschau (**Polen**). Hierbei handelt es sich vor allem um Parkplatzinstallationen für grosse Einkaufszentren. Zu den weiteren Projekten in diesem Segment zählen Installationen in **Australien** (Shopping Center Westfield in Canberra) und in **Frankreich** (Centre Commercial Rosny II in Paris).

Nordeuropa ist eine weitere Region, in der SkiData deutliche Fortschritte macht. Zu den markantesten Projekten zählt die Installation von Parksystemen für die sieben grössten Flughäfen in **Norwegen**. Das Segment **Flughafen**, in dem SkiData gut positioniert ist, hat im Jahr 2003 ein erhebliches Wachstum erfahren: Zu den neuen Projekten zählen unter anderem Parkplätze an den Flughäfen Unique (Zürich, Schweiz), Göteborg City (Schweden) und am Hilton Hotel Heathrow (Grossbritannien).

SkiData ist mit mehr als 50 Parkanlagen in der **Schweiz** sehr stark vertreten. Für die Vermarktung ist hier die Labitzke Schaffner AG verantwortlich, die von der Kudelski Gruppe auf Ende 2003 akquiriert wurde.

Die amerikanische Niederlassung von SkiData mit ihrer besonderen Organisation und ihren speziellen Produkten konnte sich mit Erfolg in den USA etablieren. In den vergangenen drei Jahren wurden 200 Parkplatzinstallationen ausgeliefert.



Parking System SPT 400
Eine kompakte Lösung, die optimal für kommunale Parkplätze, Krankenhäuser, Hotels und Supermärkte geeignet ist.



Parking System SPT 450
Eine Lösung, die den höchsten Anforderungen an mittlere und grosse Installationen genügt.

Vorstellung eines neuen Kompaktsystems

Auf technischer Ebene ist die Vorstellung eines neuen Einsteigersystems (Standard Parking System SPT 400) einer der Gründe für den Erfolg des Geschäftsbereichs Parksysteme im Jahr 2003.

SPT 400 ist eine kompakte Lösung, die von den neuesten Technologien profitiert, welche von SkiData für sein leistungsfähigeres Parkplatz-Verwaltungssystem SPT 450 entwickelt wurden. Letzteres richtet sich an mittlere und grosse kommerzielle Installationen (Städte, Flughäfen, Kongresshallen, Stadien, Einkaufszentren etc.). Die Kompaktlösung wurde für weniger anspruchsvolle Anwendungen entwickelt.

Sie beruht auf einer kontaktlosen Technologie und zeichnet sich durch ein sehr elegantes Design aus. Diese Lösung ist modular aufgebaut und sowohl für den Anwender als auch für den Parkplatzverwalter sehr einfach zu verwenden.

Die leistungsfähigste Version des Systems, SPT 450, akzeptiert verschiedene Kartenformate. Diese Lösung kann in ein Netzwerk integriert und sehr einfach mit anderen vorhandenen Systemen kombiniert werden. Sie ist sehr robust und zuverlässig und bietet dank ihrer wohldurchdachten und intuitiv bedienbaren Benutzerschnittstellen eine unerreichte Benutzerfreundlichkeit.

Rekordergebnisse für den Geschäftsbereich Ski

2003 war eines der profitabelsten Jahre für den Geschäftsbereich Ski.

In **Japan** wurde die wichtige Station Niseko mit 50 Zugangssystemen für Skilifte sowie mit Terminals an 23 Verkaufsstellen ausgestattet. In den **USA** hat sich die Zusammenarbeit mit dem Skigebiet Aspen sehr positiv entwickelt.

Mehrere Installationen in der **Türkei**, in **Serbien**, in **Bulgarien** und in **Russland** (vier Skigebiete in diesem Markt) haben es den Betreibern ermöglicht, ihre Rentabilität zu verbessern.

In **Frankreich** haben sich vier Stationen des nationalen Betreibers Transmontagne für ein Kartenverkaufssystem und für eine Zugangskontrolllösung von SkiData entschieden. Anhand der Installationen im Gebiet Jungfrau (**Schweiz**) sowie in der Region Bregenzerwald (**Österreich**) konnte die Kompetenz von SkiData als globaler Integrator demonstriert werden.

Wachstum im Segment «Event»

Das Umsatzvolumen hat im Bereich Freizeitinstallationen insbesondere bei Stadien von einem guten Jahr 2003 profitiert.

In **Portugal** wurde ein wichtiger Vertrag zur Ausstattung verschiedener Fussballclubs unterzeichnet. Hierzu zählen der FC Porto, Benfica Lissabon, der FC Club Farense und der FC Uniao Laira. In den Stadien dieser Clubs werden im Rahmen der Fussball-Europameisterschaft 2004 Spiele ausgetragen.

Die im Rahmen der Konvergenz entwickelte neue Lösung «Mobile TIX» hat auf internationaler Ebene grosses Interesse bei den Stadionbetreibern hervorgerufen. Bei diesem System werden Mobiltelefone, auf die per SMS ein Strichcode übertragen wird, als elektronische Eintrittskarte verwendet. Drei Fussballclubs in Österreich haben diese Lösung erworben.

Im Segment Freizeitparks ist SkiData auf dem amerikanischen Markt mit der Installation eines Systems im Zoo von Fort Worth, Texas, ein bemerkenswerter Einstieg gelungen. Die Parks Legoland (Dänemark und Grossbritannien) und Skidome Xanadu (Spanien) setzen ebenfalls Systeme von SkiData ein.

Ticketcorner: Grundlagen für die internationale Expansion

Konsolidierung der Positionen

Der wirtschaftliche Kontext im Veranstaltungsmarkt war im Geschäftsjahr nicht sehr günstig. In der Schweiz wurde nach einem durch die nationale Ausstellung Expo.02 stark stimulierten Jahr ein deutlicher Veranstaltungsrückgang registriert, so dass auch erheblich weniger Karten verkauft wurden.

Vor diesem Hintergrund hat Ticketcorner an der Konsolidierung und Verbesserung seiner Position, seiner Technologie und seines Geschäftsmodells gearbeitet. Auf diese Weise konnte das Unternehmen die Integration von Quivive abschliessen und die neue Softwareplattform TicketSoft implementieren.

Auch die Präsenz in Deutschland wurde dank eines Vertrages mit der führenden Kartenverkaufsorganisation in Bayern, Munich Ticket GmbH, verbessert. Dieses Unternehmen verkauft rund 2,5 Millionen Karten pro Jahr. Der Vertrag sieht die Anwendung der Softwareplattform TicketSoft vor.

Neue Preisstruktur

Ticketcorner hat eine neue Preisstruktur etabliert, die sowohl an die vom Unternehmen betreuten Märkte als auch an dessen internationale Expansionsprojekte angepasst ist. Diese Struktur schafft vor allem auf den internationalen Märkten eine bessere Marge. In Deutschland sind rund 5 000 Partner (mehrheitlich Reisebüros) von dieser Änderung betroffen.

In der Schweiz hat Ticketcorner Anfang 2004 ebenfalls eine neue Preisstruktur für Angebote eingeführt. Diese Struktur sieht geringere Gebühren für Bestellungen über das Internet bzw. über die Bestellzentrale vor. Ausserdem werden die Reservierungskosten für teurere Karten sowie die Plattform-Nutzungskosten für Organisatoren gesenkt.

Im Gegenzug dazu hat Ticketcorner eine gebührenpflichtige Rufnummer für die Kartenbestellung per Telefon eingerichtet. Auf diese Weise sollen die Kosten für das Call Center aufgefangen werden, das in zahlreichen Fällen nicht zum Bestellen von Karten, sondern zum Abrufen von Informationen zu bestimmten Veranstaltungen herangezogen wird. Diese Dienstleistung wird damit nicht mehr auf alle Kartenkäufer umgelegt, sondern jenen Personen in Rechnung gestellt, die explizit eine Beratung wünschen.

TicketSoft – eine einfache und leicht zu verwendende Reservierungsplattform

Einer der grossen Vorzüge von Ticketcorner besteht in seiner Fähigkeit, leistungsfähige neue Programme für die Reservierung zu entwickeln.

Das Kompetenzzentrum in Bad Homburg (Deutschland) ist verantwortlich für die Entwicklung dieser Programme, so dass Ticketcorner schnell auf die Anforderungen seiner Kunden reagieren und seine eigene Softwareplattform kontinuierlich verbessern kann.

Das Reservierungssystem TicketSoft wurde von den Ingenieuren dieses Zentrums entwickelt. Im Zuge der Implementierung in Deutschland wird das System auch in anderen Märkten eingeführt.

TicketSoft ist eine Softwarelösung, die jeder Organisation (Ladenketten, Supermärkte etc.), welche an das Ticketcorner Netzwerk angeschlossen werden möchte, die schnelle und einfache Einrichtung einer Ticketcorner Verkaufsstelle ermöglicht.

Obwohl für die Inbetriebnahme nur ein Internet-Zugang und ein Laserdrucker für den Kartendruck benötigt werden, bietet TicketSoft auch erweiterte Funktionen, beispielsweise für die Abrechnung.

Konsolidierung der Plattformen

Die Konsolidierung der Kartenverkaufs-Plattformen ist eines der strategischen Ziele von Ticketcorner für das kommende Jahr. Die erste wichtige Etappe dieses Projekts war die Migration der IT-Umgebung («Hosting») zum Telekommunikations-Spezialisten Swisscom IT in Bern.

Diese Massnahmen tragen nicht nur zu einer erheblichen Steigerung der technologischen Effizienz bei, sondern führen auch zu einer beträchtlichen Kostensenkung.

Viel versprechende Ergebnisse von Konvergenzprojekten

Ticketcorner hat im Laufe des Jahres 2003 intensiv mit SkiData zusammengearbeitet, um die Strukturen für einen koordinierten Ansatz für Konvergenzprojekte zu schaffen.

Eines der ersten sichtbaren Ergebnisse dieses Prozesses ist die mittlerweile hergestellte Kompatibilität zwischen Ticketcorner Karten und den Zugangssystemen von SkiData.

Dank der Harmonisierung der Systeme für Kartenverkauf und physische Zugangskontrolle kann das Unternehmen Organisatoren und Betreibern schnell installierbare Lösungen anbieten, die von den Besuchern leicht zu bedienen sind.

Zu den Projekten, die von diesem System profitiert haben, zählen Installationen in der Color Line Arena (Hamburg) und im Olympiapark (München). Weitere grössere Projekte sind in Vorbereitung.

Multifunktionskarten: Vereinte Kompetenzen

Sicherheit und Komfort: Schlüsselmerkmale

Mit intelligenten Smart Cards gehen physische Zugangskontrollsysteme weit über das reine Freigeben oder Sperren des Zugangs für einen Badge- oder Ausweisinhaber hinaus. Moderne Systeme ermöglichen auch die Verwaltung von Benutzerprofilen und bieten eine Vielzahl von Funktionen bzw. hohen Benutzerkomfort.

Der letztgenannte Aspekt ist ebenso wichtig wie die Sicherheit: Wenn die Anzahl der Zugangskontrollsysteme zunimmt, sind die Schnelligkeit und Einfachheit der Systeme sowie die Möglichkeit zur Nutzung personalisierter Dienste und zur Vermeidung von Warteschlangen von grundlegender Bedeutung. Mit anderen Worten: Der Endanwender erwartet von der Technologie stets einen Vorteil.

Die physischen Zugangskontrollsysteme von Kudelski orientieren sich an zwei Grundachsen. Diese betreffen nicht nur die globale Sicherung eines Standorts durch die Kontrolle des Personenflusses, sondern auch den sehr sensiblen Bereich des Schutzes der persönlichen Daten des Benutzers und seiner Transaktionen.

Die von **NagraCard** installierte Lösung für das Jahrestreffen des **Weltwirtschaftsforums** ist ein Beispiel für die Anwendung dieser Technologie in einem der anspruchsvollsten Rahmen. Die Kudelski Gruppe hat das Privileg, seit sechs Jahren zu den strategischen Partnern des Weltwirtschaftsforums zu zählen.

Destination Management: Eine zielgerichtete Anwendung

Durch die Nutzung seiner unterschiedlichen Kompetenzen positioniert sich Nagra Public Access als einzigartiger Akteur im Bereich «Destination Management».

Nach diesem Konzept für Tourismusregionen kann ein Benutzer mit nur einer Smart Card verschiedene Einrichtungen und Angebote nutzen. Die Karte dient beispielsweise als Ticket für Skilifte, als Zug- oder Busfahrkarte, als Eintrittskarte für Museen, als Hotelzimmerschlüssel und als Kreditkarte.

Durch die Unterstützung integrierter touristischer Angebote stellt diese Karte ein wichtiges Marketing-Instrument dar.

Ein Pionier im Bereich «destination management»: **AccessArena**

Das im Jahr 2001 gegründete Unternehmen **AccessArena** hat sich darauf spezialisiert, unterschiedliche Betreiber und Anbieter einer Region auf der Basis einer hochgradig sicheren Plattform zu vernetzen.

Das Unternehmen hat vor allem in den Skigebieten von Graubünden (Schweiz) eine sichere Kartenlösung implementiert, die Reservierungstransaktionen und Zahlungen über das Internet und anschliessend den direkten Zugang zu den gewünschten Dienstleistungen ermöglicht. Der Benutzer profitiert somit von den für diese Systeme typischen «kontaktlosen» Funktionen und vermeidet Warteschlangen.

Crédit Suisse bietet seinen Kunden die Technologie von **AccessCard** an. Die Cornèr Bank will diese Technologie im Jahr 2004 in eine begrenzte Anzahl von Karten integrieren. Die Inhaber können damit beispielsweise ein Skilift-Ticket auf ihre Karte «laden». Auf diese Weise wird aus der Kreditkarte eine Zugangskarte.

Beteiligung an Tourist Data Shop

Nagra Public Access ist mehrheitlich am Unternehmen **Tourist Data Shop SA** mit Sitz in Villars-sur-Ollon (Schweiz) beteiligt. Dieses Unternehmen bietet eine Software an, die die Konsolidierung von bisher auf mehrere elektronische Plattformen verteilten Diensten in ein globales Angebot ermöglicht.

Die Software basiert auf einer Datenbank, die alle touristischen Angebote einer Region verwaltet. Sie ermöglicht über das Internet den Zugriff auf ein Online-Reservierungssystem für Ferienwohnungen, deren Verfügbarkeit der Benutzer prüfen kann. Die Sicherheit des Systems wird von der Kudelski Gruppe gewährleistet.

Die Westschweiz ist die erste Landesregion, in der diese Lösung eingesetzt wird. Derzeit sind bereits 17 Ziele und 60 Tourismusagenturen an das System angeschlossen.

Lösungen für Organisationen

Das Unternehmen **SportAccess** hat die Neuordnung seiner Strukturen und Aktivitäten abgeschlossen. Die Unternehmen der Gruppe **SportAccess Kudelski SA** wurden einschliesslich der Tochterfirmen der **Systems AG** liquidiert, und alle Aktivitäten wurden unter dem Dach von **SportAccess SA** in Sion neu formiert.

Nach dem Übergang dieses Sektors auf **SkiData** konzentriert sich **SportAccess** auf die Entwicklung und Vermarktung von Multifunktions-Kartensystemen (**MultiSpAK**) für Organisationen, wie beispielsweise Unternehmen, Krankenhäuser und Universitäten.

Das Unternehmen realisiert auch Zugangskontrollprojekte für Veranstaltungen, wie beispielsweise das **Montreux Jazz Festival** und den Weltgipfel über die Informationsgesellschaft in Genf.

Synergien im Scheinwerferlicht: Das Montreux Jazz Festival

Die langjährigen Verbindungen zwischen der Kudelski Gruppe und dem **Montreux Jazz Festival** basieren auf den **Nagra** Aufnahmegeräten, die aktiv zur Schaffung der legendären Festivalarchive beigetragen haben. Diesen Geräten kam im Jahr 2003 erneut eine wichtige Rolle zu, denn sie wurden zur Aufnahme des Klavierwettbewerbs eingesetzt, um anschliessend eine CD zu produzieren.

Zum dritten Mal in Folge geht die Beteiligung der Kudelski Gruppe weit über den künstlerischen Bereich hinaus.

Dank der bei **Nagra Public Access** vereinten Kompetenzen konnte dem Festival eine personalisierte Lösung zur Verwaltung von VIP-Ausweisen angeboten werden. Das in direkter Zusammenarbeit von **SportAccess** und **SkiData** entstandene und beim Festival 2003 eingesetzte System bietet nicht nur Zugangsfunktionen, sondern dient auch als elektronische Geldbörse für Zahlungen an den speziell ausgerüsteten Kassen der Festival-Bars.

Das allen VIP-Besuchern des Festivals zur Verfügung stehende, einfache und effiziente Ausweissystem, hat zum prestigeträchtigen Image dieser Veranstaltung beigetragen und die Kommunikation der Sponsoren unterstützt. Auch die Zustimmung der Festival-Organisatoren konnte gewonnen werden.

Ticketcorner hat wie in jedem Jahr für den reibungslosen Ablauf des Kartenverkaufs gesorgt.

Jahr für Jahr kombinieren die Kudelski Gruppe und die Organisatoren des Festivals ihr Know-how und ihre Passion. Jede dieser Veranstaltungen gibt der Gruppe die Möglichkeit, neue Technologien zu präsentieren und auf spektakuläre und nützliche Weise die Entwicklung der Konvergenz zu demonstrieren.



Smart Card für das Montreux Jazz Festival 2003.



Nagra Audio

Eine legendäre Marke im digitalen Zeitalter

Nur wenige Namen in der professionellen Audiowelt genießen einen vergleichbaren Ruf wie Nagra.

Diese Marke hat seit mehr als einem halben Jahrhundert zahlreiche Innovationen und Entwicklungen hervorgebracht, die die Geschichte der Tonaufzeichnung revolutioniert haben.

Im Jahr 1951 stellte Stefan Kudelski das erste autonome und mobile Aufzeichnungsgerät mit Namen Nagra I vor. Dieses Gerät ist zu einer Legende geworden, da es eine bis dahin unerreichte Eigenschaft aufwies: Mobilität. Für die Radio- und Fernsehwelt und insbesondere für die Schallplatten- und Kinobranche war dies ein gewaltiger Fortschritt mit aussergewöhnlichen Perspektiven.

Diese Erfindung war vor allem auch deshalb spektakulär, weil sie eine sehr hohe Wiedergabequalität ermöglichte. Die Nagra Aufnahmegeräte übertrafen in dieser Hinsicht viele stationäre und erheblich grössere Systeme. Darüber hinaus waren die neuen Geräte aussergewöhnlich robust.

Auf dieses erste Gerät folgten weitere Generationen, mit denen die Systemqualitäten, die den Erfolg der Marke begründen, kontinuierlich verbessert wurden. Dieser Erfolg ist längst nicht mehr auf den Kreis der Reporter und Toningenieure beschränkt.

Wissenschaftler, Forscher, Ethnologen, Musikologen und andere Audio-Enthusiasten haben ihre Nagra Geräte in die entferntesten Winkel des Planeten mitgenommen und Tondokumente von oft aussergewöhnlichem Wert geschaffen.

Die Aufnahmegeräte von Nagra haben mehr als alle anderen Systeme zur Schaffung weltweiter Tonarchive beigetragen.

Die Ära der digitalen Konvergenz

Wie alle elektronischen Branchen schwingt auch Audio im Takt der Digitaltechnik. Die aktuelle Generation der Nagra Aufnahmesysteme hat ihre Magnetbänder gegen eine Wechselfestplatte eingetauscht oder verwendet bei den miniaturisierten Versionen kompakte Speicherkarten, die jenen im Fotobereich ähneln.

Diese Geräte werden für eine zunehmend auf IT-Technologie basierende Branche entwickelt und sind daher mit allen Arten von Computern kompatibel: Auch in diesem Bereich verwischt die Konvergenz die Grenzen.

Parallel zu dieser Entwicklung verringern sich die Unterschiede zwischen professionellen Systemen und Geräten für den Massenmarkt, deren Qualität in den vergangenen Jahren kontinuierlich verbessert wurde.

Vor diesem Hintergrund hebt sich ein Gerät nur durch aussergewöhnliche Merkmale hervor. Gerade auf diesem Gebiet ist Nagra nach wie vor eine Ausnahme. Geniale Lösungen ohne Konzessionen, perfekte Ergonomie ohne modische Effekte, kontinuierliche Weiterentwicklung der Geräte und fehlerfreie Robustheit: Diese traditionellen Werte sind mehr denn je von entscheidender Bedeutung für den Erfolg.



Nagra Ares-PII



Nagra V



Nagra DAC



Nagra VPA

Ein Jahr der Konsolidierung

Für Nagra Audio stand das Jahr 2003 vor allem im Zeichen der Konsolidierung. Dieser Geschäftsbereich hat die im Jahr 2002 begonnene Umstrukturierung des Unternehmens abgeschlossen. Die Marketing-/ Vertriebsaktivitäten, Forschung und Entwicklung, die Qualitätskontrolle und der Kunden-Service wurden zu einer homogenen Einheit zusammengefasst. Durch bessere Koordination gewinnt die neue Organisation an Effizienz und Dynamik.

Auch die Neukonfiguration des Vertriebsnetzes ist abgeschlossen. Nagra Audio beschränkt seine Niederlassungen auf bestimmte Märkte (Frankreich, Grossbritannien, USA) und bevorzugt die direkte Vermarktung seiner Geräte in den restlichen Gebieten über lokale Agenten mit guter Marktpräsenz.

Nagra Audio erzielt den überwiegenden Teil seines Umsatzes im Exportgeschäft. Die zukunftssträchigsten Märkte befinden sich zu 60% in den Ländern der Europäischen Union. Asien, Nordamerika und der Nahe Osten tragen zu den übrigen Umsätzen bei.

Profisektor: Produktentwicklung

Nagra Audio hat sich im Jahr 2003 auf die Entwicklung von zwei Spitzenmodellen konzentriert.

Auf die Modelle Ares P und RCX 220 folgt mit dem Ares PII ein Miniatur-Aufnahmegerät der neuesten Generation. Dieses vor allem für Reporter entwickelte digitale Gerät nimmt Daten im Format FAT 16 auf eine Speicherkarte auf, so dass die Kompatibilität mit allen PCs oder Macintosh Computern gewahrt bleibt.

Dieses Gerät kann auch im linearen Modus genutzt werden, um sehr hochwertige Aufnahmen einzuspielen. Diese Funktion war bei den Geräten der vorherigen Generation nicht vorhanden (diese Geräte unterstützten nur den Betrieb mit Komprimierung).

Für das im Jahr 2002 vorgestellte Aufnahmegerät Nagra V wurden ebenfalls neue Hard- und Software-Entwicklungen vorgestellt. Dank modularer Konstruktion ist dieses Gerät so ausgelegt, dass es dem technologischen Fortschritt angepasst werden kann. Nachdem zu Beginn Festplatten als Aufnahmemedium verwendet wurden, kann das Gerät Tondaten nun auch auf einer Miniatur-Festplatte im Format 2.5" aufnehmen.

Dieser Festplattentyp entspricht den im IT-Bereich verwendeten Modellen und bietet durch einen Wechselrahmen zahlreiche Vorteile: Hohe Aufnahmekapazität (mehrere Dutzend Stunden), hohe Zuverlässigkeit, Robustheit, Zeitersparnis, geringe Kosten etc.

Der Nagra V wird vor allem in den Bereichen Kino und Fernsehen für Aussenaufnahmen eingesetzt, die unter schwierigen Bedingungen erstellt werden müssen.

Gelungener Eintritt in den high-end Audiomarkt

Nagra hat auf das audiophile Publikum stets eine gewisse Faszination ausgeübt. Seit 1997 wendet sich das Unternehmen auch diesem Markt zu und hat hierfür verschiedene Hi-Fi-Geräte von hohem Niveau entwickelt: PL-L- und PL-P-Vorverstärker, VPA-Röhrenverstärker und MPA-Transistorverstärker, DAC-Wandler und das Miniatur-Bandgerät SNST-R.

Diese Geräte, vor allem der VPA-Röhrenverstärker, sind international sehr erfolgreich und werden von der Fachpresse als Referenz genannt.

Mit dem im Jahr 2002 angekündigten und seit Juni 2003 vermarkteten DA-Wandler Nagra DAC können selbst Audiofreunde mit höchsten Ansprüchen ihre CDs neu entdecken.

Die Marke wird ihr Angebot in den kommenden Jahren mit ergänzenden Hi-Fi-Produkten zu attraktiven Preisen erweitern.

Neue internationale Auszeichnung

Die Marke Nagra hat mit Sicherheit die meisten Auszeichnungen der Audiogeschichte erhalten. Hierunter finden sich auch drei Oscars und ein Emmy Award.

Im Jahr 2003 erhielt der Nagra V anlässlich der Fachmesse Satis in Paris einen Satisfecit Award für seinen innovativen Charakter.



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 31.12.2003 wider.

1. Konzernstruktur und Aktionariat

1.1 Konzernstruktur

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

Das Unternehmen wird seit 1999 als Holdinggesellschaft 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.

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 AG gehören, während die Hauptanteile des Bereichs Public Access der Nagra Public Access AG gehören, die ihrerseits zu 100% im Besitz der Kudelski SA ist.

1.1.1 Operative Konzernstruktur

Siehe Organigramm auf der folgenden Seite.

1.1.2 Kotierte Gesellschaften innerhalb des Konsolidierungskreises

Die Kudelski SA mit Hauptsitz in Cheseaux-sur-Lausanne in der Schweiz ist eine Schweizer Holdinggesellschaft, die an der SWX Swiss Exchange (Val. Nr. 001226836/ ISIN CH0012268360) mit einem Börsenwert zum 31.12.2003 in Höhe von CHF 1 914 432 636 kotiert ist. Nur die Inhaberaktien der Kudelski SA sind an der SWX Swiss Exchange kotiert.

Mit Ausnahme der Kudelski SA ist keine der im Konsolidierungskreis eingeschlossenen Gesellschaften kotiert.

1.1.3 Nicht kotierte Gesellschaften innerhalb des Konsolidierungskreises

Diese Informationen sind in den Finanzberichten aufgeführt.

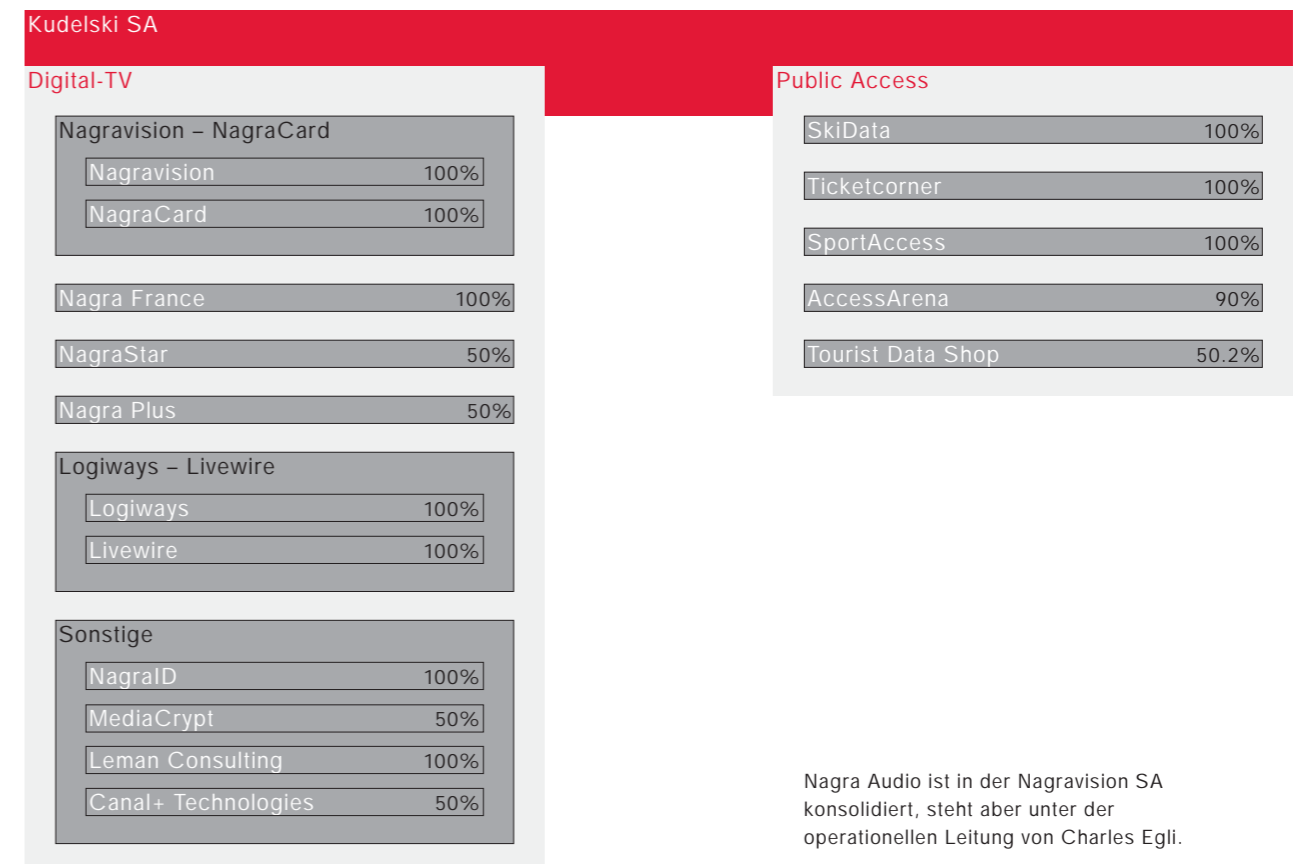
1.2 Hauptaktionär

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

Familie Kudelski	31.12.03
Kotierte Inhaberaktien	12 941 095
Nichtkotierte Namenaktien	46 300 000
Stimmrecht	63,59%
Gehaltenes Aktienkapital	34,12%

1.3 Kreuzbeteiligungen

Es bestehen keinerlei Kreuzbeteiligungen.



Internationale Niederlassungen

		Digital-TV	Public Access	Nagra Audio
Europa	Schweiz	■	■ ●	■
	Österreich		■	
	Spanien	▲		
	Frankreich	■	▲	▲
	Deutschland	▲	▲	▲
	Italien		▲	
	Niederlande		▲	
Amerika	Grossbritannien, Irland	▲		▲
	USA	■ ●	▲	●
Asien	Brasilien	▲		
	Singapur	●		
	China	▲		

■ Hauptsitz ● Regionaler Hauptsitz ▲ Vertretung

2. Kapitalstruktur

2.1 Ordentliches Aktienkapital, genehmigtes Aktienkapital und bedingtes Aktienkapital 2.2 Spezielle Hinweise zum genehmigten und bedingten Aktienkapital

Ordentliches Aktienkapital

Das Aktienkapital beträgt CHF 514 949 360. Es unterteilt sich in 46 864 936 Inhaberaktien mit einem Nennwert von CHF 10 und 46 300 000 Namenaktien mit einem Nennwert von CHF 1, die jeweils zur Abgabe einer Stimme berechtigen. Alle Aktien sind vollständig liberiert.

Genehmigtes Aktienkapital

Der Verwaltungsrat ist berechtigt, das Aktienkapital bis 24. Mai 2004 in einer oder in mehreren Stufen um einen Höchstbetrag von CHF 40 881 640 durch Ausgabe von 3 768 164 Inhaberaktien mit einem Nennwert von CHF 10 und von 3 200 000 Namenaktien 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 auf zwei Arten darstellt.

Bei der ersten Form handelt es sich um einen Höchstbetrag von CHF 8 988 200 durch Ausgabe von maximal 898 820 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.

2.3 Kapitalveränderungen während der letzten drei Berichtsjahre

in kCHF	31.12.03	31.12.02	31.12.01
Aktienkapital Namenaktien	46 300	46 300	46 300
Aktienkapital Inhaberaktien	468 649	467 299	466 641
Gesetzliche Reserve	59 380	57 719	53 589
Nettogewinn	2 732	25 055	82 574
Bilanzgewinn	162 036	160 965	140 040
Total Eigenkapital	736 365	732 283	706 570

Angaben zu den Kapitalveränderungen in den Jahren 2003, 2002 und 2001 sind in den jeweiligen Finanzberichten der Gruppe aufgeführt.

2.4 Aktien und Partizipationsscheine

Das Aktienkapital der Kudelski SA setzte sich am 31. Dezember 2003 aus 46 300 000 Namensaktien und 46 864 936 Inhaberaktien zusammen. Jede Aktie berechtigt zur Abgabe einer Stimme bei der Vollversammlung sowie zum Bezug einer Dividende. Die Dividende wird an die Aktionäre proportional zum Nennwert der von ihnen gehaltenen Titel – unabhängig von der Aktienkategorie – ausgeschüttet. Die Gesellschaft schüttete im Jahr 2003 keine Dividende aus.

2.5 Genussscheine

Die Kudelski SA emittiert keine Genussscheine.

2.6 Beschränkungen der Übertragbarkeit und Nominee-Eintragungen

Gemäss Gesellschaftsstatuten der Kudelski SA, Artikel 9, sind Namensaktien durch Übergabe des indossierten Titels und vorbehaltlich der Zustimmung durch den Verwaltungsrat übertragbar. Der Verwaltungsrat kann die Übertragung von Namensaktien in folgenden Fällen verweigern:

a) bei Vorliegen eines stichhaltigen Grundes im Sinne von Artikel 685b, Ziffer 2 des Obligationenrechts, d.h. falls die Zulassung des Kaufinteressenten im Aktionärskreis nicht mit den sozialen Zielsetzungen vereinbar ist bzw. die wirtschaftliche Unabhängigkeit des Unternehmens gefährden könnte. Dieser Fall liegt insbesondere dann vor, wenn die Person des Käufers der Gesellschaft direkt oder indirekt Schaden zufügen kann und falls die Titelübertragung die bestehenden Mehrheitsverhältnisse gefährden kann.

b) falls die Gesellschaft dem Veräusserer die Übernahme der Aktien für sich selbst, für andere Aktionäre oder für Dritte zu deren Istwert im Moment der Anfrage anbietet.

c) falls der Käufer nicht klar zum Ausdruck bringt, dass er die Aktien in eigenem Namen und für sich selbst übernimmt.

Wurden die Aktien durch Erbschaft, Auseinandersetzung der Erbengemeinschaft, auf Grund des ehelichen Güterstands oder im Rahmen einer Zwangsvollstreckungsmassnahme erworben, kann die Gesellschaft ihre Genehmigung nur dann vorenthalten, wenn sie dem Käufer die Rücknahme der betroffenen Aktien zu ihrem Istwert anbietet. Im Falle eines Rechtsstreits wird der in diesem Absatz vorgesehene Istwert vom Richter am Gesellschaftssitz festgelegt. Die Gesellschaft trägt die Kosten dieser Bewertung.

Lehnt der Käufer das Rücknahmeangebot nicht innerhalb eines Monats ab Kenntnismachung des Istwerts der Aktien ab, gilt das Angebot als akzeptiert.

Bezüglich der Zulässigkeit von Nominee-Eintragungen besteht bei der Kudelski SA kein Reglement für Nominee-Eintragungen.

2.7 Wandelanleihen und Optionen

Ende Januar 2002 hat die Kudelski Financial Services Holding S.C.A., eine hundertprozentige Tochtergesellschaft der Kudelski SA, eine nicht weisungsgebundene Wandelanleihe über USD 325 Mio. emittiert. Der Umwandlungspreis war ursprünglich auf CHF 127.50 je Inhaberaktie der Kudelski SA festgesetzt worden und wurde am 31. Juli 2003 auf CHF 100 gemäss den Bestimmungen des Emissionsprospekts geändert. 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 der Geschäftsjahre 2002 und 2003 erfolgte eine Anleihen-Rückkaufaktion am Markt. Zum 31. Dezember 2003 hatte die Gruppe Kudelski SA USD 152,072 Mio. Nennwert zurückgekauft. Diese Anleihen wurden annulliert. Nach Abschluss dieser Aktion betrug der Nennwert der am 31. Dezember 2003 in Umlauf befindlichen Anleihen USD 172,928 Mio.

3. 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 Vollversammlung der Aktionäre gewählt werden.

Der Verwaltungsrat verfügt über einen Revisionsausschuss, einen strategischen Ausschuss sowie einen Vergütungsausschuss.

Der Verwaltungsrat setzt sich wie folgt zusammen:

André Kudelski
Präsident und Delegierter des Verwaltungsrats

Claude Smadja
Vizepräsident des Verwaltungsrats

Norbert Bucher

Laurent Dassault

Patrick Føetisch

Stefan Kudelski

Gérard Limat

Sekretär(in) des Verwaltungsrats

Adrienne Corboud Fumagalli
Generalsekretärin bis 14. Januar 2004

Nicolas Goetschmann
Generalsekretär ab 15. Januar 2004

3.1 Mitglieder des Verwaltungsrats 3.2 Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen 3.3 Kreuzverflechtungen

Diese Angaben sind in den Lebensläufen der einzelnen Verwaltungsratsmitglieder enthalten.

3.4 Wahl und Amtszeit

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

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

Der Sekretär kann ausserhalb des Verwaltungsrats gewählt werden. Er ist nicht Mitglied des Verwaltungsrats.

Frau Adrienne Corboud Fumagalli bekleidete die Funktion der Generalsekretärin der Kudelski Gruppe vom 14. Dezember 2000 bis 14. Januar 2004. Nicolas Goetschmann hat die Position des Generalsekretärs ab 15. Januar 2004 übernommen.

3.5 Interne Organisation

3.5.1 Aufgabenteilung im Verwaltungsrat

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

Der Verwaltungsratspräsident ist für die Diskussionsleitung bei der Vollversammlung, 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 Funktionen 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.

	Geburtsjahr	VR-Funktion	Nationalität	Exekutiv/ Nicht-exekutiv	Wahl in den VR
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 Føetisch	1933	Mitglied	Schweiz	Nicht-exekutiv	1992
Stefan Kudelski	1929	Mitglied	Schweiz	Nicht-exekutiv	1968
Gérard Limat	1940	Mitglied	Schweiz	Nicht-exekutiv	1995

3.5.2 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.

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 Berichtsverfahren 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 Umstrukturierungsmassnahmen.

Der strategische Ausschuss setzt sich aus drei Verwaltungsratsmitgliedern zusammen, wobei der Präsident und der Vizepräsident automatisch vertreten sind. Er tritt mindestens zweimal jährlich zusammen.

Die Ausschüsse des Verwaltungsrats:

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

■ Präsident
● Mitglied

3.5.3 Arbeitsweise des Verwaltungsrates und seiner Ausschüsse

Im Jahr 2003 traten der Verwaltungsrat und seine Ausschüsse wie folgt zusammen:

Verwaltungsrat	7 Mal
Strategischer Ausschuss	3 Mal
Revisionsausschuss	4 Mal
Vergütungsausschuss	4 Mal

Die Anwesenheitsquote bei den Sitzungen des Verwaltungsrats betrug ohne Berücksichtigung krankheitsbedingter Abwesenheiten über 90%. Der Verwaltungsrat hatte einen ganzen Sitzungstag zur Erörterung strategischer Fragen reserviert. Mit Ausnahme der ganztägigen Strategiesitzung dauerten die meisten Sitzungen 3 bis 4 Stunden.

3.6 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. Dieses Dokument kann beim Generalsekretariat der Kudelski Gruppe angefordert werden.

3.7 Informations- und Kontrollinstrumente gegenüber der Konzernleitung

Im Jahr 2002 wurde das System Oracle E-Business Suite implementiert; mithilfe dieses Systems konnten 2003 die Einnahmen und Kosten für die in Cheseaux ansässigen Gesellschaften projektbezogen verbucht werden. Im Verlaufe des Jahres 2003 wurde das System weiter optimiert und mit neuen Funktionen ausgestattet.

Darüber hinaus hat die Kudelski SA neue Budgetverfahren eingeführt, um diese an die Verwaltung des Projektportfolios anzugleichen. Diese Massnahme verbessert die Transparenz im Hinblick auf Kunden und Projekte im Rahmen der Finanz- und Budgetverwaltung.

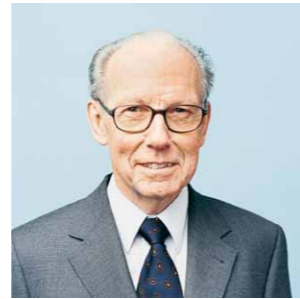
Ferner wurden neue Kontrollverfahren eingeführt; in diesem Zusammenhang seien insbesondere das monatliche und standardmässig für jeden Geschäftsbereich durchgeführte Reporting-System, Monatsberichte für jede Kostenstelle sowie ein verbessertes Verfahren zur Debitorenverwaltung erwähnt.



André Kudelski



Claude Smadja



Norbert Bucher



Laurent Dassault



Patrick Foëtisch



Stefan Kudelski



Gérard Limat

Mitglieder des Verwaltungsrats

André Kudelski

André Kudelski erwarb 1984 an der Eidgenössischen Technischen Hochschule Lausanne (EPFL) 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 ist Mitglied der Verwaltungsräte der Edipresse Gruppe, von Nestlé, Swiss International Airlines und Dassault Systèmes (France). Er ist weiterhin Mitglied des Advisory Board von Crédit Suisse, des Swiss American Chamber of Commerce und des Vorstandes von economiesuisse. Ferner ist er Mitglied des Gemeinderats von Lutry/Schweiz.

André Kudelski ist Vorsitzender des strategischen Ausschusses des Verwaltungsrats.

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

André Kudelski ist weiterhin Mitglied des Aufsichtsrats von SkiData.

Claude Smadja

Claude Smadja besitzt ein Lizentiat der politischen Wissenschaften der Universität Lausanne. 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 Juni 2001 gründete Claude Smadja sein eigenes Unternehmen für strategisches Consulting, unter dem Namen Smadja & Associates, Strategic Advisory.

Claude Smadja ist im Verwaltungsrat der Edipresse Gruppe sowie von Infotech und Infosys, wo er zudem die Funktion des Präsidenten des Nomination Committee bekleidet. Er ist weiterhin Präsident des International Board of Overseers des Illinois Institute of Technology und Präsident des International Advisory Board des Dubai International Finance Centre.

Claude Smadja ist Vizepräsident des Verwaltungsrats der Kudelski SA und «Lead Director» im Sinne des von economiesuisse herausgegebenen «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance».

Claude Smadja ist weiterhin Präsident des Revisionsausschusses und Mitglied des strategischen Ausschusses der Kudelski SA.

Norbert Bucher

Norbert Bucher promovierte an der EPFL zum Doktor der Ingenieurwissenschaften. Später absolvierte er mehrere Postgraduate 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 die 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.

Zudem ist Norbert Bucher Verwaltungsrat bei Nagra Plus und Präsident des Verwaltungsrates von Ticketcorner.

Laurent Dassault

Laurent Dassault besitzt ein 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, SVE, Dassault Systèmes, SOGITEC Industries SA, IPS (Industrial Procurement Services) und APRO (Aero Precision Repair and Overhaul Company). Er ist weiterhin Chairman der Midway Aircraft.

Laurent Dassault ist Verwaltungsratsmitglied bei Terramaris SA in Fribourg in der Schweiz sowie bei Power Corporation in Montreal in Kanada.

Darüber hinaus ist er Mitglied des Advisory Board bei Syntek Capital SA in Pullach, Deutschland, sowie des Advisory Committee bei Sagard PEP in Paris.

Patrick Foëtisch

Patrick Foëtisch hat an der Universität Lausanne zum Doktor der Rechtswissenschaften promoviert. Er ist freier Anwalt.

Er ist 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.

Patrick Foëtisch wird fallweise und auf Anfrage der Gruppe als juristischer Berater der Gruppe tätig.

Er ist im Verwaltungsrat mehrerer Gesellschaften der Kudelski Gruppe: Nagravision (Präsident), NagraCard (Präsident), Nagra Plus (Mitglied), NagraID (Präsident), Lysis Trading (Präsident), Logiways (Präsident), Nagra-Futuris (Mitglied), Livewire (Präsident), Tourist Data Shop (Mitglied) und SportAccess (Mitglied).

Darüber hinaus ist er Mitglied des Aufsichtsrats von SkiData.

Stefan Kudelski

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

1951 gründet er das Unternehmen Kudelski mit der Konstruktion des NAGRA, des ersten mobilen Aufnahmegeärs für Radio-reporter. Die Nagra-Produktfamilie, um neue Geräte erweitert, 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 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 EPFL.

Gérard Limat

Nach seiner Buchhalter-Ausbildung 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. Zudem ist er Verwaltungsratsmitglied bei Cendres et Métaux in Biel/Bienne, der Société d'Exploitation du Stade de Genève in Genf sowie bei Olympic Tools Hellas in Griechenland.

1995 trat er in den Verwaltungsrat der Kudelski SA ein. Er ist Mitglied aller drei Ausschüsse des Verwaltungsrates: des Revisions-, des strategischen und des Vergütungsausschusses.

Gérard Limat ist weiterhin Mitglied des Verwaltungsrats der Ticketcorner, von Nagra Public Access und von SportAccess.

4. Konzernleitung

4.1 Mitglieder der Konzernleitung

4.2 Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

Diese Angaben sind auf den folgenden Seiten sowie insbesondere bei den Lebensläufen der einzelnen Mitglieder der Konzernleitung aufgeführt. Sie spiegeln die Situation per 31. März 2004, dem Datum des Redaktionsschlusses für den Geschäftsbericht, wider. Am 15. Januar 2004, dem Datum der Bekanntgabe von Ernennungen, setzte sich die Konzernleitung aus folgenden Personen zusammen:

André Kudelski
Präsident und Delegierter des Verwaltungsrats (CEO)

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

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

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

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

Adrienne Corboud Fumagalli
Executive Vice President Business Development

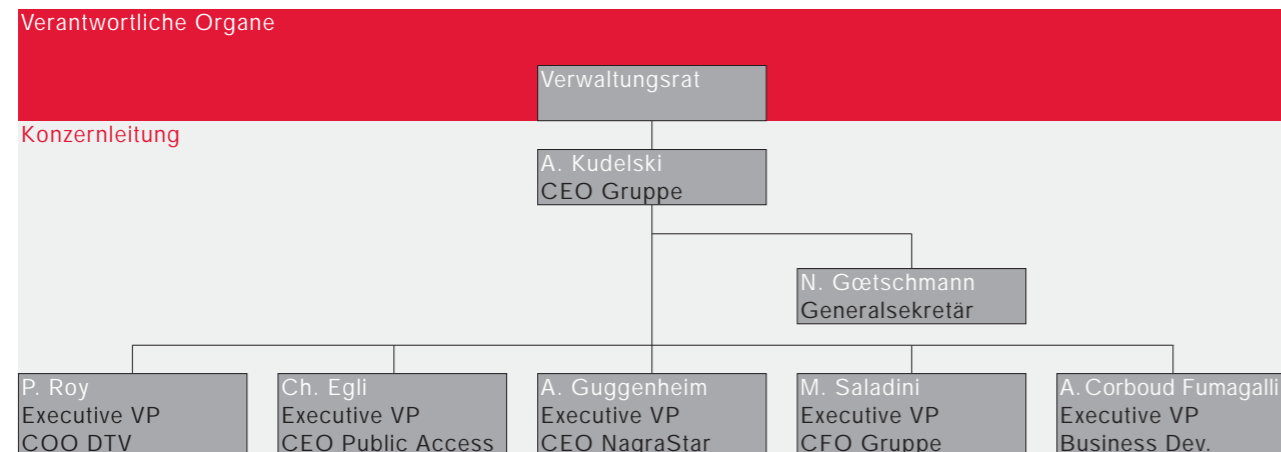
Nicolas Goetschmann
Generalsekretär, Director Group Administration

Am 31. Dezember 2003 war Adrienne Corboud Fumagalli Generalsekretärin der Gruppe und Nicolas Goetschmann Senior Vice President Nagravision/NagraCard und Administration. Die anderen Mitglieder der Konzernleitung nahmen die oben genannten Funktionen ein.

4.3 Managementverträge

Am 31. Dezember 2003 bestehen keine laufenden Managementverträge bei der Kudelski SA.

Von links nach rechts: Alan Guggenheim, Charles Egli, Pierre Roy, André Kudelski, Mauro Saladini, Nicolas Goetschmann, Adrienne Corboud Fumagalli



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 ist Mitglied der Verwaltungsräte von der Edipresse Gruppe, von Nestlé, Swiss International Airlines und Dassault Systèmes (France). Er ist weiterhin Mitglied des Advisory Board von Crédit Suisse, des Swiss American Chamber of Commerce und des Vorstandes von economiesuisse. Ferner ist er Mitglied des Gemeinderats von Lutry/Schweiz.

André Kudelski ist Vorsitzender des strategischen Ausschusses des Verwaltungsrats.

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

André Kudelski ist weiterhin Mitglied des Aufsichtsrats von SkiData.

Pierre Roy (1952)

Executive Vice President, Chief Operating Officer (COO)
Digital TV
Schweizer Bürger

Nach dem Erwerb seines Lizenziats 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 Verkaufingenieur 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 Précel 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. Am 17. Januar 2003 wurde er zum COO des Geschäftsbereichs Digital TV der Kudelski Gruppe und zum Executive VP ernannt.

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

Charles Egli (1948)

Executive Vice President, Chief Executive Officer (CEO) Nagra
Public Access
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 am 17. Januar 2003 zum CEO von Nagra Public Access sowie zum Executive Vice President ernannt.

Charles Egli ist im Verwaltungsrat mehrerer Gesellschaften der Kudelski Gruppe: Nagravision (Mitglied), NagraCard (Mitglied), NagralD (Mitglied), Nagra-Futuris (Mitglied), Ticketcorner (Vizepräsident), SportAccess (Vizepräsident), MediaCrypt (Mitglied), SkiData (Schweiz) (Präsident), AccessArena (Präsident) und Tourist Data Shop (Mitglied).

Alan Guggenheim (1950)

Executive Vice President, Chief Executive Officer (CEO) NagraStar
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, Arbeitslosenversicherung).

In Kalifornien gründete er San Joaquin Software Systems und danach 1986 die Firma CIS, Inc., deren Chairman er bis heute ist. Er vertrat 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 CEO von NagraStar, einer gemeinsamen Gesellschaft der Kudelski Gruppe und EchoStar. Am 17. Januar 2003 wurde er zum Executive VP der Kudelski Gruppe ernannt.

Mauro Saladini (1966)

Executive Vice President, Chief Financial Officer (CFO)
Schweizer Bürger

Mauro Saladini ist diplomierter Elektroingenieur der ETH Zürich und besitzt 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 bei der er für die Bereiche Finanzverwaltung und Risikomanagement verantwortlich war.

Im Jahr 1997 trat er in die Dienste von McKinsey & Co, wo er 2001 Partner wurde. Im Rahmen dieser Position widmete er sich besonders Corporate Finance und Strategie-Projekten in mehreren Industriebereichen, mit Schwerpunkt auf Medien und Telekommunikation. Zudem war er Leader des Swiss Media Sektor und Co-Leader des European Media Sektor. Am 1. Februar 2003 wechselte er als CFO und Executive VP zur Kudelski Gruppe.

Mauro Saladini ist darüber hinaus Interims-Präsident des Aufsichtsrats bei SkiData.

Adrienne Corboud Fumagalli (1958)

Executive Vice President Business Development
seit 15. Januar
Generalsekretärin des Konzerns bis 14. Januar 2004
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 in den Bereichen 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. Im Januar 2004 wurde sie zum Executive VP Business Development ernannt.

Adrienne Corboud Fumagalli ist Verwaltungsratsmitglied in mehreren Gesellschaften der Kudelski Gruppe: NagralD, Nagra-Futuris, Livewire, AccessArena und Lysis Trading.

Nicolas Goetschmann (1960)

Generalsekretär des Konzerns, Director Group Administration
seit 15. Januar 2004
Senior Vice President Nagravision/NagraCard und Administration,
bis 14. Januar 2004
Schweizer Bürger

Nicolas Goetschmann besitzt ein Lizenziat 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 2004 wird er zum Generalsekretär der Kudelski Gruppe ernannt; gleichzeitig bekleidet er weiterhin die Position des Chief Administration Officers der Gruppe.

Nicolas Goetschmann ist im Verwaltungsrat mehrerer Gesellschaften der Kudelski Gruppe: Nagra Trading, Logiways und Lemman Consulting.

5. Entschädigungen, Beteiligungen und Darlehen

5.1 Inhalt und Festsetzungsverfahren der Entschädigungen und der Beteiligungsprogramme

Der Vergütungsausschuss kontrolliert und genehmigt 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 nicht-exekutiven 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. Ein variabler Teil wird auch in Form von Optionen vergütet.

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 Gesamtvergütung an die Mitglieder der Konzernleitung umfasst ein Gehalt sowie einen variablen Teil auf der Grundlage der individuellen Leistung und des Erreichens der Konzernziele. Der variable Teil kann in Form von Bargeld oder von Inhaberaktien der Kudelski SA bezahlt werden.

Der Vergütungsausschuss kann die Mitglieder der Konzernleitung und/oder die Mitarbeiter zusätzlich mit Aktien und/oder Optionen entschädigen, um bei diesen das Interesse an den langfristigen Zielen des Unternehmens zu verstärken.

5.2 Entschädigungen an amtierende Organmitglieder

Die von der Kudelski SA oder einer ihrer Tochtergesellschaften im Jahr 2003 direkt oder indirekt an die Mitglieder des Verwaltungsrates und/oder an Mitglieder der Konzernleitung gezahlten Entschädigungen beliefen sich auf CHF 5 881 074.

Dieser Betrag unterteilt sich in CHF 5 586 074 für die exekutiven Mitglieder des Verwaltungsrats und die Mitglieder der Konzernleitung, und CHF 295 000 für die nicht-exekutiven Mitglieder des Verwaltungsrats.

Diese Zahlen enthalten die für das Geschäftsjahr in bar geleisteten Bonuszahlungen, auch wenn die Vergütung derselben erst zu einem späteren Zeitpunkt erfolgt.

An Personen, deren Funktionen als amtierende Organmitglieder im Laufe des Geschäftsjahres 2003 endeten, wurden keine Abgangsgelder gezahlt.

5.3 Entschädigungen an ehemalige Organmitglieder

An zwei ehemalige Mitglieder der Konzernleitung wurde im Jahr 2003 eine Gesamtvergütung von CHF 447 560 gezahlt. Einer davon agiert als wissenschaftlicher Berater der Konzernleitung der Gruppe.

5.4 Aktienzuteilung im Berichtsjahr

Im Geschäftsjahr 2003 wurden 74 600 Inhaberaktien mit einem Nennwert von jeweils CHF 10 zugunsten der exekutiven Mitglieder des Verwaltungsrats und der Mitglieder der Konzernleitung zugeteilt. Den nicht-exekutiven Mitgliedern des Verwaltungsrats wurden keine Aktien zugeteilt.

5.5 Aktienbesitz

Am 31. Dezember 2003 besaßen alle exekutiven Mitglieder des Verwaltungsrats und alle Mitglieder der Konzernleitung der Kudelski SA sowie alle ihnen nahestehenden Personen 12 969 045 Kudelski SA Inhaberaktien und 46 300 000 Kudelski SA Namenaktien.

Am 31. Dezember 2003 besaßen alle anderen Mitglieder des Verwaltungsrats sowie die Gesamtheit der ihnen nahestehenden Personen – mit Ausnahme der Familie Kudelski – 1 431 620 Kudelski SA Inhaberaktien.

5.6 Optionen

Im Jahr 2003 führte die Kudelski Gruppe einen neuen Optionsplan ein. Per 31. Dezember 2003 ergibt sich folgende Situation:

Exekutive Mitglieder des Verwaltungsrats und Mitglieder der Konzernleitung sowie alle ihnen nahestehenden Personen:

Zuteilungsjahr	2003	2003	2003
Anzahl Optionen	43 960	43 960	43 960
Vesting Period	01.04.06	01.04.07	01.04.08
Ausübungsdatum	01.04.07	01.04.08	01.04.09
Ausübungspreis in CHF	20	20	20

Nicht-exekutive Mitglieder des Verwaltungsrats sowie alle ihnen nahestehenden Personen:

Zuteilungsjahr	2003	2003	2003
Anzahl Optionen	6 000	6 000	6 000
Vesting Period	01.04.06	01.04.07	01.04.08
Ausübungsdatum	01.04.07	01.04.08	01.04.09
Ausübungspreis in CHF	20	20	20

5.7 Zusätzliche Honorare und Vergütungen

Folgende zusätzliche Honorare (einschliesslich Beraterhonorare und Honorare im Zusammenhang mit weiteren Verträgen/Vereinbarungen) sowie sonstige Vergütungen wurden von der Kudelski Gruppe für während des Geschäftsjahrs 2003 erbrachte Leistungen an Mitglieder des Verwaltungsrats und an diesen nahe stehende Personen gezahlt: CHF 634 903 an Patrick Fœtisch als Rechtsberater bei diversen Verfahren der Kudelski Gruppe.

5.8 Organdarlehen

Per 31. Dezember 2003 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.

5.9 Höchste Gesamtentschädigung

Die höchste Gesamtentschädigung, die im Geschäftsjahr 2003 an ein Mitglied des Verwaltungsrats geleistet wurde, setzt sich wie folgt zusammen:

- Entschädigung: CHF 2 889 371 (bar)
- Aktien: 51 000 ⁽¹⁾⁽²⁾
- Optionen für 3 Jahre: 57 000 ⁽¹⁾

⁽¹⁾ abgegeben im ersten Trimester des Jahres 2003

⁽²⁾ mit Einschränkungen

6. Mitwirkungsrechte der Aktionäre

Die statutarischen Klauseln über die Regelung der Mitwirkungsrechte der Aktionäre entsprechen den Bestimmungen des Obligationenrechts.

7. Kontrollwechsel und Abwehrmassnahmen

7.1 Angebotspflicht

Bei der Kudelski SA besteht keine statutarische Regelung betreffend «opting-out» oder «opting-up». Dies bedeutet, dass ein Aktionär bei Erreichen der im Bundesgesetz über die Börsen und den Effektenhandel (Artikel 32 BEHG: 33⅓% der Stimmrechte) festgesetzten Obergrenze gemäss den gesetzlichen Bestimmungen ein öffentliches Kaufangebot vorlegen muss.

7.2 Kontrollwechselklauseln

Es bestehen keine derartigen Klauseln.

8. Revisionsstelle

8.1 Dauer des Mandats und Amtsdauer des leitenden Revisors

Die Revisionsstelle der Kudelski SA ist PricewaterhouseCoopers SA. Gewisse Tochtergesellschaften werden von anderen Revisionsstellen geprüft. Die Revisionsstelle wurde von der allgemeinen Aktionärsversammlung der Kudelski SA vom 23. Mai 2003 für eine statuarische Amtsdauer von einem Jahr wiedergewählt.

Das Mandat der PricewaterhouseCoopers SA begann 1985. Es steht seit 1. Januar 2003 unter der Verantwortung des leitenden Revisors, Felix Roth. Zuvor war Dominique Lustenberger seit 1995 in dieser Funktion tätig.

8.2 Revisionshonorar

Die Kudelski Gruppe hat an PricewaterhouseCoopers für die Revisionsdienstleistungen im Geschäftsjahr 2003 den Betrag von CHF 799'039 bezahlt.

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 erbracht. Darüber hinaus werden weitere Mandate anderen Revisoren anvertraut.

8.3 Zusätzliche Honorare

Für zusätzliche Dienstleistungen im Jahr 2003 hat die Kudelski Gruppe an PricewaterhouseCoopers den Betrag von CHF 553'916 bezahlt.

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.

8.4 Aufsichts- und Kontrollinstrumente gegenüber der Revision

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.

Weitere Angaben zum Revisionsausschuss können Sie den Punkten 3.5.2 und 3.5.3 des vorliegenden Berichts entnehmen.

9. 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) 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

Hauptsitze

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

Nagra France
28, rue du Colonel Pierre Avia
75015 Paris
Frankreich
Tel. +33 1 70 71 60 00
Fax +33 1 70 71 62 67
info@nagra.fr
www.nagra.fr

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

NagraID 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

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 Zürich
Schweiz
Tel. +41 1 445 3070
Fax +41 1 445 3071
info@mediacrypt.com
www.mediacrypt.com

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

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.com
www.ticketcorner.com

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

SportAccess SA
10, rue de l'Industrie
Case postale 1261
1951 Sion
Schweiz
Tel. +41 27 323 0910
Fax +41 27 323 0911
info@sportaccess.com
www.sportaccess.com

AccessArena AG
Technoparkstrasse 1
8005 Zürich
Schweiz
Tel. +41 1 818 18 08
Fax +41 1 818 18 09
info@accessarena.com
www.accessarena.com

Tourist Data Shop AG
Case postale 160
1884 Villars-sur-Ollon
Schweiz
Tel. +41 24 495 77 17
Fax +41 24 495 75 14

Nagra Audio

Nagra Audio
Nagravision SA – Kudelski Group
Route de Genève 22
1033 Cheseaux
Schweiz
Tel. +41 21 732 0101
Fax +41 21 732 0100
audio@nagra.com
www.nagraaudio.com

Internationale Niederlassungen

Digital-TV

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

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

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
São 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
Singapore 238862
Singapur
Tel. +65 6836 6720
Fax +65 6836 6717
nagravision.asia@nagra.com

China
Nagravision SA
Beijing Representative Office
Room 1703, Office Tower 1
Henderson Center
18 Jianguomennei Ave.
Beijing 100005
Volksrepublik China
Tel. +86 10 65 18 39 68
Fax +86 10 65 18 39 69
nagravision.china@nagra.com

Nagra France
Beijing Representative Office
Room 1703, Office Tower 1
Henderson Center
18 Jianguomennei Ave.
Beijing 100005
Volksrepublik China
Tel. +86 10 65 18 39 68
Fax +86 10 65 18 39 69
info@nagra.fr

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

Public Access

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

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

Weitere SkiData Niederlassungen:
Frankreich
Deutschland
Italien
Niederlande
Schweden

Bitte den Hauptsitz von SkiData in Österreich kontaktieren.

Nagra Audio

Frankreich
Nagra France
Division Nagra Audio
28, rue du Colonel Pierre Avia
75015 Paris
Frankreich
Tel. +33 1 70 71 61 00
Fax +33 1 70 71 61 20
audio.france@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

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

Projektmanagement

Corporate Communications, Kudelski Group

Support, Koordination

Desrochers Communication

Fotografien

Tom Haller

Design

www.messischmidt.ch

Druck

Imprimeries Réunies Lausanne SA, Renens, Schweiz

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

© Kudelski Group 2004