

# Kudelski Gruppe

## Geschäftsbericht 2004



**Kudelski Gruppe**  
**Geschäftsbericht 2004**

Inhaltsverzeichnis

|    |                                |
|----|--------------------------------|
| 10 | Botschaft des Präsidenten      |
| 12 | Ein Rekordjahr für den Konzern |
| 14 | Digital-TV                     |
| 30 | Nagra Public Access            |
| 40 | Nagra Audio                    |
| 44 | Corporate Governance           |
| 66 | Historischer Abriss            |
| 68 | Gesellschaften der Gruppe      |
| 70 | Adressen                       |

- \_ Ein hervorragendes Jahr für Kudelski mit einem **Rekordwachstum**
- \_ Weltweite **Nummer 1** bei verschlüsselten Zugangssystemen für das Digitalfernsehen
- \_ Bedeutender Vorstoss auf den **Telekom- und DSL-Märkten**
- \_ Eroberung des **terrestrisch-digitalen Marktsektors** in Europa
- \_ Neue Entwicklung: Sicherheitslösungen für **Mobiltelefone**
- \_ Erfolg von alternativen Businessmodellen: **Prepaid- und Zeitkarten**
- \_ Voller Erfolg der **Integration von Nagra France**

4

## Europa

Kudelski Gruppe  
Geschäftsbericht 2004

5

Der Umsatz von Kudelski im Digital-TV hat sich **in Europa verdreifacht**. Das Unternehmen erfreut sich einer starken Marktpräsenz in sämtlichen Marktsegmenten.

Blick auf ein Pariser Dach, Parabolantennen von Canal+



Frankreich ist einer der entscheidenden Märkte für Kudelski und historisch der älteste. Seit 15 Jahren liefert die Gruppe ihre Technologien an Canal+. Heute lanciert Kudelski Lösungen für **neue Breitband-DSL-Märkte**.

6

## Amerika

Kudelski Gruppe  
Geschäftsbericht 2004

7

Die Kudelski Gruppe hat ihren Umsatz im Digital-TV auf dem amerikanischen Markt um fast **90%** erhöht. Ein ausschliesslich organisches Wachstum.

Steuerzentrale bei EchoStar



Die langjährige Partnerschaft mit dem amerikanischen Betreiber **EchoStar** steht für die Unternehmensphilosophie der Kudelski Gruppe: ständige Innovation, Kundenwünschen zuvorkommen und ihnen helfen, neue Einkommensquellen zu erschliessen.

8

## Asien

Kudelski Gruppe  
Geschäftsbericht 2004

9

Die Märkte im asiatisch-pazifischen Raum steigen sukzessive auf Digital-TV um. Viele neue **Geschäftsmöglichkeiten** für die Kudelski-Technologien.

Bangkok, Thailand



China, Malaysia, Singapur, Indonesien und Korea... Die Präsenz der Kudelski Gruppe verstärkt sich Jahr für Jahr in einem geografischen Raum mit immensem **Entwicklungspotential**.

Kudelski Gruppe  
Geschäftsbericht 2004

Das Jahr 2004 war ein Rekordjahr für die Kudelski Gruppe, sowohl hinsichtlich Wachstum als auch in absoluten Zahlen. Mit einem Umsatzwachstum von 50% auf über 619 Millionen Schweizer Franken, einem EBIT, das zum ersten Mal die 100 Millionen Franken Grenze übersteigt, und einem Reingewinn von 77,2 Millionen Franken dürfen die Leistungen der Gruppe als besonders zufriedenstellend bezeichnet werden.

Abgesehen von diesen Rekordzahlen wird 2004 sicherlich auch aus anderen Gründen ein ganz besonderes Jahr in der Geschichte der Kudelski Gruppe bleiben, insbesondere da das Management und alle Teams ihre Fähigkeit demonstrieren, eine bedeutende Anzahl von Herausforderungen parallel anzugehen – mit Priorität, den Weg für die zukünftige Expansion der Gruppe vorzubereiten.

Mit Ausnahme von Nagra Public Access erzielten sämtliche Geschäftsbereiche der Kudelski Gruppe im Geschäftsjahr 2004 hervorragende Ergebnisse. Insbesondere Lysis erwies sich bei der Generierung von VOD-Programmen in Europa als unumgänglicher Akteur; Nagra Audio verkaufte mehr Aufnahmegeräte als im Rekordjahr 1990, zu einer Zeit, als diese Sparte das «Core Business» von Kudelski war.

#### Digital-TV

Im Jahr 2004 hat die Gruppe zwei wichtige strategische Erfolge erzielt, nämlich im Geschäft der Zugangskontrolle für das Digitalfernsehen die Nummer 1 zu werden und die Präsenz auf neue zukunftsträchtige Bereiche im Schnittpunkt von Digital-TV und Internet bzw. Mobiltelefonie zu erweitern.

Die Entwicklung der Digital-TV-Sparte war für das Jahr 2004 besonders erfreulich, da sämtliche strategische Ziele erreicht und neue Entwicklungsmöglichkeiten wahrgenommen werden konnten.

Das organische Wachstum von über 50% verdeutlichte die Fähigkeit der Digital-TV-Sparte, sich aufgrund ihrer eigenen Möglichkeiten und Ressourcen in einem stark konkurrierenden, sich ständig wandelnden Markt zu behaupten.

Die Akquisition von MediaGuard, dem Geschäftsbereich Zugangskontrolle von Canal+ Technologies sowie das organische Wachstum haben der Kudelski Gruppe eine Verdreifachung der Erträge auf dem europäischen Kontinent eingebracht. Auf dem amerikanischen Markt konnte eine Verdopplung der Erträge durch rein organisches Wachstum erzielt werden.

Parallel zu den Anstrengungen, den Bedarf des Marktes zu decken, arbeitet ein Spezialteam an der Integration von Nagra France (MediaGuard) in die Digital-TV-Sparte der Gruppe. Eine erste Phase dieser Integration wurde mit Erfolg abgeschlossen, und die Teams von Nagra France und Nagra Vision arbeiten aktiv an der Entwicklung neuer Technologien. Nagra France wurde zu einem Kompetenzzentrum für verschiedene, Erfolg versprechende Projekte, wie die Sicherung von Internet-TV-Programmen auf Breitbandnetzen.

Der Gruppe Kudelski ist es nicht nur gelungen, sich durch die Entwicklung neuer Technologien ein internationales Renommee zu schaffen, sie war auch stets darum bemüht, im richtigen Moment ein zukunftsträchtiges Business Modell mit einer Spitzentechnologie bereit zu halten. Das Jahr 2004 bildet keine Ausnahme dieser Tradition: die Gruppe hat das Konzept der Chipkarten mit zeitlich begrenzter Nutzungsdauer für das terrestrische DTV entwickelt; erster Kunde ist die italienische Gruppe Mediaset. Dieses neue Konzept eröffnet die Entwicklungsperspektive eines terrestrischen DTV mit Pay-Programmen, bei welchen der Fernsehzuschauer eine wirkliche Entscheidung treffen kann. Die Nachfrage des Endverbrauchers nach diesem neuen Angebot zeigt den Erfolg: fast 1,6 Millionen Chipkarten wurden bis und mit erstes Quartal 2005 in Italien verkauft.

Zu den erfolgversprechenden Innovationen aus den Labors der Digital-TV-Sparte gehören ebenfalls:

- Sicherungslösungen für Breitband-TV-Netze (DSL), für die sich der französische Betreiber Neuf Telecom bereits 2004 entschieden hat.

- Lösungen für private Digitalaufnahmegeräte (DVR), mit denen nicht nur Sendungen aufgenommen werden können, sondern die auch eine Sofortauswahl von «Pay-per-view» Filmen im «Push-VOD» Modus anbieten. Die Benutzung ist äusserst flexibel und bedienerfreundlich. Premiere und EchoStar haben sich bereits für diese Lösungen entschieden und werden sie ihren Kunden im Lauf des Jahres 2005 anbieten.

- Ein Konzept für die gesicherte Übertragung von Videoinhalten auf Mobiltelefone, so dass die Abonnenten unserer Betreiberkunden wo und wann sie wollen Zugang zu den Sendungen haben.

Die Geschäftstätigkeit mit wiederkehrenden Erlösen, die 2004 über 11,5 Millionen Chipkarten auf Mietbasis umfasste, die 2004 neu ausgehandelten Verträge sowie die Entwicklungen, die neue Märkte erschliessen sollen, schaffen eine solide Grundlage für das zukünftige Wachstum der Digital-TV-Sparte.

#### Public Access

Trotz einer bedeutenden Anzahl neuer Verträge war 2004 für die Sparte Public Access ein schwieriges Jahr. In einem besonders schwierigen Umfeld wurden mehrere einschneidende Initiativen zur mittel- und langfristigen Kostenreduzierung durchgeführt, die sich ab dem zweiten Halbjahr 2005 bemerkbar machen müssten. Anstatt sich jedoch ausschliesslich auf diese Massnahmen zu konzentrieren, hat die Gruppe beschlossen, ihre Entwicklungsstrategie für neue Produkte und die geografische Markterweiterung auf Kosten der kurzfristigen Profitabilität dennoch voranzutreiben. Ein wenig Geduld wird erforderlich sein, bevor sich diese Anstrengungen positiv auswirken werden, da die Geschäftszyklen in diesem Geschäftsbereich länger sind als beim Digital-TV.

Der Public Access Markt steht vor neuen Herausforderungen, was neue interessante Geschäftsmöglichkeiten eröffnet und einige Risiken birgt. Diese Situation fordert eine Neupositionierung des Angebots, wobei aber verschiedene neue Entwicklungen in Aussicht sind. Wie in der Vergangenheit ist die Kudelski Gruppe entschlossen, aus dieser Situation gestärkt hervorzugehen.

#### Zukunftsinvestitionen

Seit ihrer Gründung 1951 hatte die Kudelski Gruppe bisher nie eine Dividende ausgeschüttet und zog es vor, die gesamten Erträge wieder in das Geschäft zu investieren. Mehr denn je hat die Kudelski Gruppe heute bedeutende Entwicklungsprojekte, um ihr zukünftiges Wachstum zu sichern, für die es erforderlich ist, den Grossteil der erzielten Gewinne zu investieren.

In der Digital-TV Sparte werden beispielsweise 29,5% des Umsatzes in Forschung und Entwicklung rückinvestiert. Zahlen wie diese illustrieren die zukunftsorientierten Anstrengungen der Gruppe.

Um die Erwartungen vieler Aktionäre nicht zu enttäuschen, beschloss der Verwaltungsrat, die Ausschüttung einer Dividende von 20 Rappen pro Inhaberaktie und 2 Rappen pro Namensaktie vorzuschlagen, dies entspricht 2% des Nominalwertes.

Diese Dividenden scheinen in der Tat gering, vorrangig ist hier jedoch, die langfristige Lebens- und Wachstumsfähigkeit der Gruppe nicht aus den Augen zu verlieren. Die Entwicklungsmöglichkeiten der Zukunft waren noch nie so zahlreich wie heute, gleichzeitig war die Anforderung, an der Spitze der Technologie mitzuwirken, noch nie so gross wie heute, denn wer in unserer derzeitigen Welt des ständigen Fortschritts und der raschen Entwicklung langsamer ist als der Markt, der fällt zurück und verliert möglicherweise seine führende Position. Es geht nicht nur darum, die rechte Idee im rechten Moment zu entwickeln, sondern auch, einen Vorsprung vor der Konkurrenz und ausreichende Ressourcen zu haben, um die Technologie auch zur Marktreife führen zu können.

Vielmehr als 2004 eine substantiellere Dividende auszuschütten, wird uns diese Sichtweise sicherlich ermöglichen, unseren Aktionären schliesslich einen besseren Investitionsrücklauf zu gewähren.

André Kudelski

## Ein Rekordjahr für den Konzern

Kudelski Gruppe  
Geschäftsbericht 2004

Im Jahr 2004 gab die Kudelski Gruppe die besten Ergebnisse ihrer Firmengeschichte mit einem Rekordumsatz und -gewinn bekannt.

Der Umsatz der Kudelski Gruppe erhöhte sich im Jahr 2004 um über 50% auf CHF 619 Millionen. Das EBIT erreichte ein Rekordniveau von CHF 101,5 Millionen und lag damit um das Zehnfache höher als im Jahr 2003. Der Reingewinn verzeichnete ähnlich grosse Wachstumswerte und verdoppelte sich mit CHF 77,2 Millionen gegenüber 2003, während sich der operative Cash-flow auf CHF 81,7 Millionen verbessern konnte.

### Wachstumsmotor – Geschäftsbereich Digital-TV

Der Geschäftsbereich Digital-TV ist für die guten Gesamtergebnisse verantwortlich. Die Umsätze in dieser Geschäftssparte stiegen um 93% im Vergleich zu 2003 dank eines organischen Wachstums von 50% und der Fusion mit MediaGuard. Die Absatzzahlen in Europa verdreifachten sich und erreichten CHF 196,8 Millionen, in Amerika stiegen sie um 88% auf CHF 177,4 Millionen. Die EBIT-Marge der Digital-TV Sparte lag bei CHF 116,8 Millionen.

Die Investitionen der Kudelski Gruppe in Forschung und Entwicklung im Digital-TV Bereich stiegen auf 29,5% des Umsatzes in diesem Geschäftsbereich, so dass der Konzern die Entwicklung neuer Lösungen vorantreiben konnte.

Ausserdem hat der Konzern sein Portfolio in der Digital-TV Sparte rationalisiert. Die Gruppe hat zwar ihre Beteiligung an Logiways abgetreten, pflegt aber weiterhin eine Partnerschaft mit dieser Gesellschaft, indem sie entscheidende, durch die Gesellschaft entwickelten Urheberrechte im Geschäftsbereich der Gruppe behielt. Die US-Tochter Livewire wird 2005 in Nagravision USA integriert, um die Kosten zu senken und die Strategie des Konzerns bei Lösungen für Digitaldecoder zu stärken. Der Konzern veräusserte ausserdem seine Beteiligung an Nagra Futuris, eine gemeinsame Gesellschaft für digitale Rundfunktechnik, hat dabei aber das Eigentum an bestimmten aussichtsreichen Patenten für den neuen Markt des mobilen TV-Empfangs behalten.

Die Gesamtumsätze aus dem Geschäftsbereich Public Access stiegen 2004 leicht (3%), die Sparte musste jedoch ein negatives EBIT von CHF 3,7 Millionen verbuchen. Der Konzern hat eine Reihe von Massnahmen unternommen, um die Kosten dieses Geschäftsbereiches zu reduzieren.

|   | 2004    | 2003    | 2002    | 2001    | 2000    | 1999    |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Finanzdaten in kCHF                             |         |         |         |         |         |         |
| Gesamtumsatz                                    | 619 046 | 412 392 | 402 355 | 455 445 | 359 527 | 214 737 |
| ACMS Marge <sup>(1)</sup>                       | 426 326 | 254 948 | 250 033 | 269 794 | 178 316 | 103 371 |
| OIBDA <sup>(2)</sup>                            | 141 137 | 32 229  | 8 608   | 99 172  | 86 820  | 48 501  |
| EBIT <sup>(3)</sup>                             | 101 499 | 10 063  | -32 022 | 82 973  | 75 405  | 40 388  |
| Reingewinn                                      | 77 195  | 33 167  | 10 031  | 72 086  | 66 618  | 35 427  |
|   |         |         |         |         |         |         |
| Eigenkapital einschliesslich Minderheitsanteile | 302 784 | 205 853 | 580 910 | 580 851 | 639 156 | 154 208 |
|   |         |         |         |         |         |         |
| Barmittel netto                                 | -15 398 | -11 109 | 397 421 | 364 114 | 543 611 | 58 663  |
|   |         |         |         |         |         |         |
| Beschäftigte <sup>(4)</sup>                     | 1 439   | 1 400   | 1 220   | 1 173   | 425     | 239     |

<sup>(1)</sup> ACMS Marge: Bruttomarge auf Verkauf von Produkten

<sup>(2)</sup> OIBDA: Betriebsergebnis vor Kosten für Zinsen, Steuern, Rückstellungen und Abschreibungen

<sup>(3)</sup> EBIT: Betriebsergebnis

<sup>(4)</sup> Beschäftigte: Stand per 31. Dezember jeden Jahres.



14

## Digital-TV

Kudelski Gruppe  
Geschäftsbericht 2004

15

Die Kudelski Gruppe agiert bereits seit 20 Jahren auf diesem Markt und ist heute der **weltgrösste Anbieter** von Sicherungslösungen.

Satelliten-Uplink EchoStar



53,5 Millionen Abonnenten weltweit, über hundert Betreiber nutzen die Kudelski Technologien. Das Digital-TV in allen Formen ist das **Kerngeschäft** der Gruppe.

Kudelski Gruppe  
Geschäftsbericht 2004

### Weltweit grösster Anbieter

In ihrem Hauptgeschäftsbereich Digital-TV erlebte die Kudelski Gruppe 2004 ein aussergewöhnliches Jahr.

Sie ist in diesem Bereich seit 20 Jahren tätig und erbrachte in mehrfacher Hinsicht Rekordleistungen: Historischer Verkauf von Smartcards und Smartcardmodulen – über 25 Millionen Karten wurden während des Jahres ausgeliefert – Unterzeichnung mehrerer wichtiger Verträge mit grossem Potential und Durchbruch auf neuen Zukunftsmärkten.

Weiterer Erfolgsindikator: 53,5 Millionen Abonnenten bei über 100 Digital-TV-Anbietern profitieren weltweit von den Kudelski-Technologien.

Innovation ist der Schlüssel zu dieser Dynamik; sie erlaubt es der Gruppe den Zusatznutzen der Verschlüsselungssysteme Nagravision und MediaGuard ständig zu verbessern und machte die Kudelski Gruppe so zum weltweiten Marktführer.

### Noch engere Zusammenarbeit mit den Kunden

Die Zusammenarbeit der Gruppe mit ihren Kunden konnte im vergangenen Jahr noch intensiviert werden. Die Kudelski Gruppe möchte sich besonders als Begleiter in der Entwicklung der TV-Betreiber profilieren und investiert daher auf der Suche nach neuen Lösungen noch intensiver in Forschung & Entwicklung.

So richtet sich das Angebot an Verschlüsselungslösungen der Gruppe heute nicht mehr nur an Kabel-, Satellit- oder terrestrische TV-Anbieter, sondern auch an Breitband-Internet-Anbieter, Fest- und Mobiltelefonnetzbetreiber und an Content-Anbieter, insbesondere Filmstudios.

Digital-TV

### Neues Geschäftsmodell für die Digital-TV-Betreiber: Prepaid-Karten

Um die Anforderungen des DTT (Digital Terrestrial Television) abzudecken, hat die Kudelski Gruppe eine neuartige Technologie und ein Geschäftsmodell basierend auf Prepaid-Chipkarten mit begrenzter Gültigkeitsdauer entwickelt, um den Zugang zu Pay-TV-Inhalten zu sichern. Dieses Vermarktungskonzept übernahm insbesondere der terrestrische TV-Anbieter Mediaset 2004 mit Erfolg bei der Pay-per-view Übertragung von Fussballspielen.

Diese Art von Lösung entspricht insbesondere dem Bedarf horizontaler Märkte, in einem Umfeld, in dem die Verbraucher Digitalterminals im Retailhandel kaufen und sie nicht im Rahmen eines Pay-TV-Abos mieten.

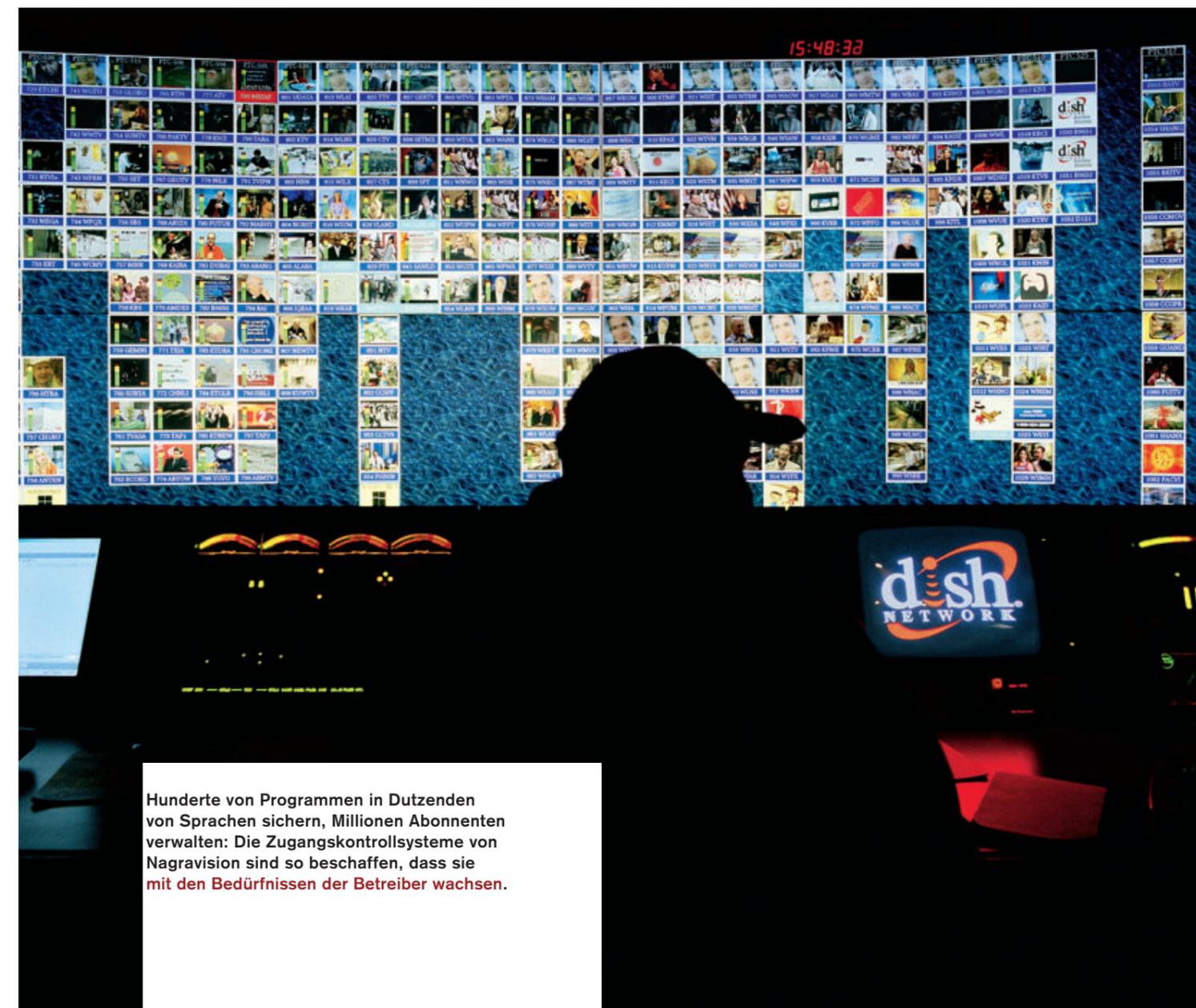
Mit dem auf wegwerfbaren oder aufladbaren Karten basierenden Geschäftsmodell kann die Vermarktung von hochwertigen Programmen segmentiert werden, was die Geschäftsdynamik sowohl für Inhalte-Anbieter als auch für die TV-Betreiber stimuliert.

Ausserdem erhält der Verbraucher anonym und ohne Abonnement Zugang zu Programmen. Der Betreiber profitiert von einem schnellen Geldrücklauf aus dem Kartenverkauf und kann seine Betriebskosten gering halten.

Digitales, terrestrisches Fernsehen entwickelt sich zurzeit sehr stark in Europa. Viele Anbieter, die bereits private Digitalsender betreiben («free-to-air»), starten digitale Pay-TV Programme.

Infolge des Abschlusses von Verträgen mit zwei marktführenden europäischen terrestrischen Digital-TV-Betreibern, Top Up TV in Grossbritannien und Mediaset in Italien, deren Programmübertragungen durch die Kudelski Gruppe gesichert werden, hat die Gruppe auf diesem Markt die Führung übernommen.

DISH Network von EchoStar



Hunderte von Programmen in Dutzenden von Sprachen sichern, Millionen Abonnenten verwalten: Die Zugangskontrollsysteme von Nagravision sind so beschaffen, dass sie mit den Bedürfnissen der Betreiber wachsen.

**Neue Generation von Verschlüsselungssystemen**

Die Betreuung bestehender Kunden ist für die Kudelski Gruppe ein zentrales Anliegen. 2004 realisierte die Gruppe verschiedene Migrationen von installierten Verschlüsselungssystemen zu neuen, noch zuverlässigeren und leistungsfähigeren Lösungen. Nahezu alle Kunden der Gruppe profitieren von dieser Weiterentwicklung.

Die neue Generation der Zugangssysteme von Nagravision ist das Ergebnis mehrerer Jahre Forschung, die die neuesten Fortschritte in Punkto Sicherheit sowie weiterentwickelte Funktionalitäten umfasst.

Die durchgeführten Migrationen, welche eine grosse Nachfrage nach Chipkarten generiert, zeigen das kontinuierliche Wachstum des Pay-TV-Marktes und die Entwicklung zu einem Massenmarkt.

**Ein Business Modell mit Erfolg: das Mietmodell**

2003 hat die Gruppe das Mietmodell eingeführt und 2004 weiter bei neuen Kunden angewendet. Dieses Vermarktungskonzept auf Mietbasis sieht eine Infrastruktur der Zugangskontrolle gegen Bezahlung einer monatlichen Gebühr pro Chipkarte vor. Dieses Modell ist für die Anbieter interessant, da Nagravision die Risiken für Piraterie übernimmt und bei diesem System in noch höherem Masse für die Zuverlässigkeit ihrer Lösungen einsteht.

**Entwicklungsfähige Lösungen für die Begleitung der TV-Betreiber**

Die Gruppe hat stets weiter nach flexiblen und innovativen Lösungen gesucht, um die Marktentwicklungen begleiten und die Anforderungen der Anbieter erfüllen zu können, die immer auf der Suche nach neuen Vermarktungsweisen ihrer Programme sind.

**Schutz von On-demand Inhalten auf Decoder-Festplatten**

Die Kudelski Gruppe bietet ein komplettes Angebot für die Sicherung von On-demand-Diensten an. Diese seit mehreren Jahren entwickelten Lösungen werden ständig verfeinert und heute mit Erfolg auf dem Markt eingeführt.

Die **VOD-Lösung** (Video On Demand) von Nagravision wurde speziell entwickelt, um die an den Endverbraucher gesendeten interaktiven Programme verschlüsseln zu können und den Einzelvertrieb von Medieninhalten pro Film, pro Zeiteinheit oder per Abonnement vornehmen zu können. IP-Netze (Internet Protocol) sowie Kabelnetze sind besonders gut für On-Demand Angebote geeignet.

Um den terrestrischen und den Satelliten-TV-Anbietern ähnliche Servicemöglichkeiten anbieten zu können und die Anforderungen der Betreiber zu erfüllen, deren Kunden Digitaldecoder mit Festplatten besitzen, hat Nagravision die **Nagra Secure DVR** (Digital Video Recorder) Lösung für die Datensicherung auf Festplatten entwickelt.

Heute sind viele der neueren, auf dem Markt erhältlichen Digitaldecoder mit Festplatten ausgestattet. Mit diesen Technologien können die TV-Zuschauer die verschlüsselten Digitalprogramme auf ihrem Decoder aufzeichnen, um sie so oft sie wollen und zu dem von ihnen gewünschten Zeitpunkt anschauen zu können. Im gegebenen Umfeld ist es entscheidend, den Zugang zu den Pay-Programmen zu sichern und deren Reproduktion und Verbreitung zu unterbinden.



Auf Wachstumskurs: Decoder mit Festplatte – DVR



Interaktiver Programmführer – hier auf dem HDTV-Bildschirm von DISH Network

Das **Nagra Push-VOD** Modul, das die im Push-Modus übertragenen Programme auf den Festplatten-Decodern der Abonnenten sichert, ist eine Erweiterung der Nagra Secure DVR-Lösung. Bei dieser bisher einzigartigen Anwendung, die nur das Nagra Push-VOD Modul bietet, werden die Filme zum Verbraucher «gepushed», wo sie verschlüsselt auf der Festplatte des Decoders gespeichert sind. Auf diese Weise verfügt der Abonnent über eine virtuelle Videothek auf seiner Festplatte.

Um den meist hochwertigen Inhalt zu schützen, wird der Programminhalt niemals unverschlüsselt gesendet, aber er kann von anderen, nicht verschlüsselten Inhalten begleitet werden, wie Werbung oder Filmvorschauen.

Die Nagra Push VOD Lösung optimiert die Ausnutzung der Bandbreite, überträgt die Programme an die Abonnenten und verwaltet den Vertrieb und die Zahlung dieser Dienste. Diese als offene Architektur konzipierte Lösung ist mit den existierenden Middleware-Plattformen kompatibel, wie Open TV, DVB-MHP usw. Durch diese Merkmale können die Rundfunkanbieter die Profitabilität ihres Netzwerkes erhöhen und die Breite und Flexibilität ihres Angebotes ausbauen.

**Nagra France:  
neues Kompetenzzentrum der Gruppe**

**Die Akquisition der MediaGuard-Aktivitäten von Canal+ Technologies wurde Ende 2003 abgeschlossen. Die Integration der Mitarbeiter innerhalb der Digital-TV-Sparte erfolgte sehr schnell. Die neue Pariser Tochtergesellschaft der Gruppe Nagra France konnte die MediaGuard Kunden in ihrer Entwicklung weiter begleiten und mehrere neue Geschäfte abschliessen.**

**Bedeutende Verträge wurden auf aussichtsreichen Märkten abgeschlossen, wie auf dem terrestrischen Digital-TV-Markt mit dem britischen Anbieter Top Up TV, und dem IP-Netz (Internet Protocol) Fernsehen. CanalSatellite hat das Zugangssicherungssystem von MediaGuard gewählt, um ihre DSL- und CanalSatDSL-Serviceangebote zu verschlüsseln. Nagra France hat ebenfalls den Vertrag für die Implementierung des Zugangskontrollsystems des französischen Telekom-Anbieters neuf telecom erhalten.**

**Nagra France ist zu einem neuen Kompetenzzentrum der Kudelski Gruppe bei den Sicherheitstechnologien für den erfolgversprechenden Bereich der TV-Datenübertragung über IP-Netze geworden.**



Installation der vollautomatischen Sendetechnologie beim DTV-Betreiber Premiere in Deutschland

Kudelski Gruppe  
Geschäftsbericht 2004

Digital-TV

#### Sicherung von TV-Inhalten auf IP-Netzen

Nagravision verfügt seit mehreren Jahren über eine Verschlüsselungslösung – **NagraIP** – für IP-Netzwerke (Internet Protocol), die Inhalte in DSL- (Digital Subscriber Line) und FTTH-Netzwerken (Fiber-to-the-Home) sichert.

Abgesehen von den Basisfunktionen, die man von einem solchen System erwarten kann, bietet NagraIP folgende besonderen Merkmale:

- **Sicherung von Hybridsystemen** (Satellit/IP bzw. Terrestrial/IP). Diese Art von TV-Netzen wird sich in Zukunft rasch entwickeln. Der Betreiber kann gleichzeitig ein TV-Programmangebot im «Broadcast»-Modus und On-Demand-Videoprogramme über ein IP-Netz vertreiben. Mit NagraIP kann der Betreiber diese Art von Hybridangeboten einführen, ohne das Zugangssystem ändern zu müssen.
- **Skalierbarkeit um das Wachstum des TV-Betreibers zu begleiten.** Die NagraIP-Lösung mit modularem Charakter ist für DSL-Betreiber mit einer Abonnentenzahl von mehreren Tausend bis mehreren Millionen geeignet. Es handelt sich um ein eher aussergewöhnliches Leistungsmerkmal, das mehrmals von Nagravision unter Beweis gestellt wurde und für viele Anbieter von Interesse ist.
- **Möglichkeit sich an die vom Operator gewünschte Lösung anzupassen.** So können beispielsweise Inhalte «cardless», also ohne Smartcards, geschützt werden. Dieses Sicherheitskonzept – **Nagra IP Evolutive** – wird insbesondere von Telekommunikationsanbietern geschätzt, denn es erlaubt es, abhängig von der Art der Programme, der Abonnentenzahl und anderer Sicherheitsanforderungen, Inhalte sowohl über eine Identifikation via das IP Netz oder via Smartcards zu schützen.

Diese einzigartige Lösung von Nagravision zeigt die sehr grosse technologische Kompetenz, sowohl bei den Zugangssystemen als auch der Architektur der Netze und den Chipkarten.

Nagra IP ist eine Lösung, die den IP-Netz-Anbietern ermöglicht, komplexe interaktive Inhalte und Dienstleistungen mit einem hohen Sicherheitsniveau, geringeren Wartungskosten und geringerem Bedarf an Bandbreite anzubieten.

#### Datensicherung für Mobilfunkanwendungen

**Nagra-Lysis Mobile DRM** (Digital Rights Management) ist eine Anfang 2005 von der Kudelski Gruppe für den neuen TV-Markt der mobilen Empfangsgeräte lancierte Lösung: Mobiltelefone, PDA (Personal Digital Assistant), Video-Walkman usw.

Diese neue Technologie von Nagravision sichert den Download, das «Streaming» und den Vertrieb von Video-Inhalten für diese Empfangsgeräte. Mit ihr können verschiedene Business Modelle umgesetzt werden, die den Betreibern ermöglichen, ihr Angebot zu erweitern und ihre Erlöse zu steigern.

Die Nagra-Lysis Mobile DRM Lösung ist für die Mobilfunknetze 3-G, DVB-H (Digital Video Broadcasting on Handheld Devices) und DMB (Digital Multimedia Broadcasting) einsetzbar. Sie basiert auf den von DVB-H und OMA (Open Mobile Alliance) entwickelten Standards, zwei Konsortien, in denen alle Akteure dieses Technologiebereiches vertreten sind.



Digitales Sendezentrum der Gruppe Canal+ in Paris

**Nagra IP ist eine Lösung, die den IP-Netz-Anbietern ermöglicht, komplexe interaktive Inhalte und Dienstleistungen mit einem hohen Sicherheitsniveau, geringeren Wartungskosten und geringerem Bedarf an Bandbreite anzubieten.**

#### NagraID Einzigartiges Know-how

Die Kudelski Gruppe produziert über ihre Tochterfirma NagraID die Chipkarten für sämtliche Anwendungen (TV und Zugangskontrolle) selbst. Diese verzeichnet ein hohes Wachstum und ist 2004 in neue Gebäude gezogen, um ihre Produktionskapazitäten zu erweitern.

NagraID besitzt ein einzigartiges Know-how in der Kaltwalztechnik, eine patentierte Technologie, mit der komplexe elektronische Bauteile in die Chipkarten (oder andere Plastikgegenstände) eingesetzt werden können, wie z.B. Batterien, LCD-Bildschirme, LEDs usw.

Diese Technologien, deren Patente der Kudelski Gruppe gehören, öffnen die Tore zu unzählbaren Anwendungen.

Kudelski Gruppe  
Geschäftsbericht 2004

### Europa

Dank der Integration der MediaGuard Kunden und der Unterzeichnung weiterer neuer Verträge kann sich die Gruppe heute auf dem europäischen Markt einer sehr guten Präsenz auf allen Marktsegmenten erfreuen. Europa wurde 2004 der wichtigste DTV Markt der Kudelski Gruppe.

### Italien

In Italien war die Unterzeichnung des Vertrags mit dem terrestrischen TV-Anbieter Mediaset Ende 2004 ein wichtiger Schritt im Durchbruch der Kudelski Gruppe auf dem DVB-T-Markt.

**Mediaset**, Marktführer auf ihrem Markt und einer der grössten e-Medienanbieter der Welt, hat die Übertragungsrechte der wichtigsten Fussballspiele der Serie A-Vereine für die drei nächsten Fussballsaisons erhalten.

Um sein Pay-per-view-Angebot (Zahlung pro Sendeeinheit) auf seiner terrestrischen Digitalplattform zu sichern, hat der Betreiber die neue Nagravision-Lösung für die Datenverschlüsselung gewählt. Diese Lösung, die auf Prepaid-Chipkarten basiert, ist eine der innovativsten der Industrie bis heute: die Chipkarten, die an zahlreichen Verkaufsstellen erhältlich sind, enthalten die Rechte für eine bestimmte Zahl Fussballspiele, die Karten können bis zu ihrem letzten Gültigkeitstag mehrmals aufgeladen werden.

Bei ihrer Lancierung im Januar 2005 war diese Innovation bei den italienischen Verbrauchern sofort sehr erfolgreich. Mit der ersten Einführung dieses in Rekordzeit gelieferten Systems hat Nagravision ihre Fähigkeit gezeigt, neue Business Modelle schnell zu implementieren, so dass Betreiber und Verbraucher neue attraktive Serviceangebote erhalten.

Digital-TV

### Deutschland

Der deutsche TV-Anbieter Premiere, seit 2003 Kunde bei Nagravision, hat 2004 mit Erfolg die Blue Movie Card eingeführt, eine zeitlich begrenzt gültige Prepaid-Karte für bestimmte Filme und Videoinhalte.

Ausserdem wird **Premiere**, das 3,25 Millionen Abonnenten zählt, 2005 einen Push VOD-Service lancieren. Die auf die Festplatte der Premiere-Digitaldecoder gesendeten Programme werden von Nagravision auf der gesamten Verbreitungskette verschlüsselt.

**KDG** (Kabel Deutschland GmbH), grösster Kabelnetzbetreiber Deutschlands mit 20 Millionen Anschlüssen, hat sich für Nagravision entschlossen, um die Ausstrahlung seiner eigenen Digital-TV-Programme zu sichern. Bis heute zählt die Firma über 200 000 Digital-TV Abonnenten. KDG bietet ebenfalls Premiere und «ish plus», das Digitalangebot von ish, über das KDG-Netzwerk an.

**Ish**, der Kabelnetzbetreiber von Nordrhein-Westfalen, hat sich 2004 ebenfalls für die Verschlüsselung seines digitalen Pay-TV-Angebots durch Nagravision entschlossen. Seither haben bereits 50 000 Personen ein Abo für diesen Service. Ish ist der zweitgrösste Kabelnetzbetreiber des Landes, zu dem über 4,3 Millionen Haushalte Zugang haben.

Deutschland ist eines der Länder, in dem die Kudelski Gruppe 2004 das stärkste Wachstum verzeichnen konnte: fast 700 000 neue Fernseh Abonnenten sind bereits in den Genuss des von Nagravision verschlüsselten digitalen Fernsehservices gekommen.



Blick in das Digital Playout Centre von Premiere in Deutschland

**Premiere, das 3,25 Millionen Abonnenten zählt, 2005 einen Push VOD-Service lancieren. Die auf die Festplatte der Premiere-Digitaldecoder gesendeten Programme werden von Nagravision auf der gesamten Verbreitungskette verschlüsselt.**

### Frankreich

Frankreich ist 2004 mit den neuen Entwicklungen wieder zu einem entscheidenden Markt für die Kudelski Gruppe geworden.

Im März 2004 hat sich der französische Satelliten-TV-Anbieter **CanalSatellite** für sein Programm bouquet auf dem Breitband-DSL-Netz (Digital Subscriber Line) für eine Verschlüsselungslösung von Nagravision entschieden. Die Kudelski Gruppe begleitet so einen ihrer Vorzeigekunden weiter auf seinem Entwicklungsweg.

Der französische Sender **Canal+** hat seinerseits über 3 Millionen analoge Smartkeys durch die neue Generation von verschlüsselten Zugangssystemen der Kudelski Gruppe ersetzt. Dieser sichert das analoge Angebot des grössten französischen Anbieters für verschlüsseltes Fernsehen seit dessen Einführung 1990.

Der im Februar 2005 publik gewordene Vertrag mit **neuf telecom**, dem zweitgrössten Telekommunikationsanbieter Frankreichs, der mit einem Bouquet von 80 digitalen Fernsehsendern auf dem Markt ist, ist eine weitere wichtige Etappe für die Kudelski Gruppe auf dem französischen Markt. Es handelt sich hierbei um die erste Einführung einer NagralP Sicherungslösung an einem DSL-Netz.

Die Netgem Hybrid-Decoder, mit denen die Lösung eingeführt wird, sind ebenfalls mit einem Demodulator ausgestattet, mit dem terrestrische Digital-TV-Programme empfangen werden können.

Dieser Vertrag zeigt die Positionierung der Kudelski Gruppe als Anbieter von Produkten und Serviceangeboten für die Sicherung von TV-Inhalten bei Breitbandbetreibern und ihren Vorstoss auf neuen Marktsegmenten.

**Schweiz**

Die Kudelski Gruppe, Marktführer auf ihrem Heimatmarkt Schweiz, wurde 2004 zum Systemintegrator für die schlüsselfertigen Sicherungslösungen des marktführenden Telekommunikationsanbieters der Schweiz, Swisscom Broadcast.

Nagravision wurde ausgewählt, um die digitale Pay-TV-Plattform dieser Firma zu integrieren, das Angebot mit ihrem Zugangssystem zu sichern, die Abonnentenverwaltung mit ihrer Subscriber Management Technologie zu übernehmen und einen elektronischen Programmführer einzurichten.

**Swisscom Broadcast** ist Anbieter von Übertragungsdiensten und Digital-TV für schweizerische Kabelnetzbetreiber.

**Belgien**

Der flämische Kabelnetzbetreiber **Telenet** hat sich für die neue Generation der Nagravision Zugangskontrolle entschlossen, um sein Digital-TV-Angebot zu sichern.

Der Anbieter hatte bereits Lösungen von Lysis gewählt, um die Zugangsrechte in seinen Headends zu verwalten. Über die mit dem europäischen MHP-Standard (Multimedia Home Platform) kompatible Middleware-Plattform wird er anspruchsvolle interaktive Serviceangebote für Behörden sowie On-Demand-Video anbieten.

Der zweite belgische Kunde der Kudelski Gruppe, der wallonische Anbieter **Be tv** (ehemals Canal+ Belgien) hat seinen ersten, durch MediaGuard verschlüsselten Pay-per-view-Service – «Be à la séance» – lanciert.

**Die Kudelski Gruppe, Marktführer auf ihrem Heimatmarkt Schweiz, wurde 2004 zum Systemintegrator für die schlüsselfertigen Sicherungslösungen des marktführenden Telekommunikationsanbieters der Schweiz, Swisscom Broadcast.**



An der Tür zu den Sendestudios von Canal+ in Frankreich

**Grossbritannien**

Der britische TV-Anbieter **Top Up TV** hat im April 2004 sein gesichertes terrestrisches Digital-TV lanciert, das auf einer MediaGuard-Lösung basiert. Der Betreiber bietet den Abonnenten Pay-TV-Leistungen an und verwendet die Decoder des ehemaligen Anbieters ITV, und neue, im Retailhandel erhältliche Decoder, die mit der MediaGuard Zugangskontrolle ausgestattet sind. Das Angebot dieses Kunden verzeichnet in Grossbritannien zunehmenden Erfolg.

**Rumänien**

Der TV-Betreiber **RCS&RDS**, Marktführer des Landes im Bereich Kabel-TV und Internet Serviceangeboten, hat sich für Nagravision entschieden, um sein neues digitales Satelliten-TV-Angebot zu sichern. Es ist der erste DTH-Service (Direct-To-Home) in Rumänien.

Der Betreiber RCS, der Tochtergesellschaften in Ungarn und in der Slowakei hat, zählt heute mehr als 1 Million Abonnenten für analoges Kabel-TV. Die Unterzeichnung dieses neuen Vertrags stärkt die Position der Kudelski-Gruppe in den zentraleuropäischen Ländern.

**Malta**

**Melita Cable**, der Kabelnetzanbieter auf Malta, hat die Sicherung seines digitalen Angebots von über 80 Programmen dem Nagravision Zugangskontrollsystem anvertraut. Dieser Betreiber, der sein erstes analoges TV-Angebot 1992 auf den Markt brachte, zählt heute über 100 000 Abonnenten. Die neuen digitalen Kanäle bieten eine grosse Programmauswahl, z. B. englische und italienische Fussballmeisterschaften.

**Spanien**

Der TV-Betreiber **Digital+**, der 2003 aus der Fusion zweier ehemaliger Satellit-Plattformen, Canal Satélite Digital und Via Digital, hervorging, hat 2004 sein System auf die neue digitale Zugangskontrolltechnologie von Nagravision umgestellt. Der Anbieter zählt heute an die zwei Millionen Abonnenten.

Auch für die 700 000 spanischen Abonnenten des terrestrischen TV-Anbieters **Canal+** erfolgte die Migration zu einer neuen analogen Zugangskontrolltechnologie.

**Portugal**

**TV Cabo**, der grösste Digital-TV-Betreiber des Landes, will seine Abonnenten in Kürze von der Satelliten-Plattform auf die letzte Generation von Nagravision Zugangskontrollsystemen umstellen. Über 350 000 Chipkarten sollen so 2005 eingetauscht werden. TV Cabo hat ebenfalls Nagravision gewählt, um seinen neuen digitalen Kabelservice zu sichern. Fast 350 000 Abonnenten des analogen Premium-Services von TV Cabo werden so dieses Jahr auf digitalen Empfang umgestellt.

**Polen**

Nagravision hat eine langfristige Partnerschaftvereinbarung mit dem polnischen Satelliten-TV-Anbieter **Cyfrowy Polsat** abgeschlossen, dabei geht es um die Implementierung der letzten Generation von Zugangskontrollsystemen. Diese Vereinbarung stärkt die Beziehung, die Nagravision über die letzten fünf Jahre mit Cyfrowy Polsat entwickelt hat.

Mit den beiden Hauptanbietern des Landes – Cyfrowy Polsat et **Cyfra+** – als Kunden wird die Kudelski Gruppe zur Nummer 1 auf diesem Markt.



Das Wachstum des amerikanischen Satellitenbetreibers EchoStar beschleunigt sich und sein Angebot erweitert sich um neue Services für Festplatten-Receiver. Mehr denn je profitiert EchoStar von den neuesten Forschungsergebnissen der Gruppe Kudelski bei der Verschlüsselungstechnologie für die Sendedaten.

## Amerikanischer Kontinent

### Vereinigte Staaten

Aufgrund seines regelmässigen Wachstums seit mehreren Jahren und einer Marktdurchdringung von fast 90% im Jahr 2004 bleiben die USA weiterhin ein Vorzeigemarkt für die Kudelski Gruppe, die hier ein ausschliesslich organisches Wachstum realisierte.

Der amerikanische Satelliten-TV-Anbieter EchoStar hat mit der Migration zur neuen Zugangskontrollgeneration von Nagravision für DISH Network begonnen. Über 8 Millionen Karten sind von der Umstellung betroffen. Der Betreiber ersetzt die Abo-Karten seit 8 Jahren zum ersten Mal, ein Beweis für die Zuverlässigkeit des von Nagravision 1996 installierten Systems.

Die rasante Entwicklung von EchoStar hat sich 2004 noch verstärkt. Im Oktober hat der Betreiber seinen zehnten Satellit in Betrieb genommen. Sein Angebot hat sich ständig erweitert und umfasst mehrere hundert Programme, darunter 100 internationale Kanäle in mehr als 25 Sprachen sowie die 2004 lancierten HDTV-Programme.

Im Januar 2005 hat DISH Network die Grenze der 11 Millionen Abonnenten überschritten, kaum sieben Monate, nachdem im Juli 2004 der 10 Millionste Abonnent gefeiert wurde. Viele Abonnenten besitzen zudem mehrere Decoder, wodurch die Gesamtzahl der Karten deutlich höher liegt.

Die Partnerschaft zwischen EchoStar und der Kudelski Gruppe intensiviert sich in kleinen Schritten, aber kontinuierlich. Die beiden Unternehmensgruppen haben eine Vereinbarung zur Sicherung der neuen leistungsfähigen Video-On-Demand-Serviceangebote getroffen, die von DISH Network Anfang 2005 eingeführt wurden. Mit neuen, anspruchsvollen Festplatten-Decodern bieten die Dish-On-Demand-Services sehr weitreichende Funktionen:

- \_ Sofortzugang zu 100 Filmen
- \_ Aufzeichnung von hundert Sendestunden auf dem Decoder
- \_ Unterbrechung (bis zu zwei Stunden) einer Live-Sendung (Pause-Funktion)
- \_ Ablauf eines Programms in Zeitlupe oder im Zeitraffer vorwärts und rückwärts
- \_ Aufzeichnung von HDTV Programmen.

Zudem soll die Technologie der Kudelski Gruppe die Integration der Video-Walkmans Archos in die Privatnetze der DISH Network Abonnenten sichern, wobei der Inhalt während der Übertragung zwischen Decoder-Festplatte und Walkman-Gerät geschützt wird.

### Einführung im Digital-Kabel-TV

Die Kudelski Gruppe setzt ihre Entwicklung bei den Digital-Kabelnetzbetreibern der USA fort, ein historisch extrem schwer zugänglicher Markt. 2004 hat die Gruppe einen Vertrag mit Iowa Network Services zur Sicherung eines digitalen Kabel-TV-Netzes für alle Kabelnetzanbieter des Staates Iowa unterzeichnet. Die durch das Nagravision System gesicherten TV-Inhalte werden von dem Headend des Iowa Network Services an die 150 Mitglieder des Netzes gesendet.

## Lösungen für Filmstudios

Mit der von Nagravision gesicherten Disney MovieBeam Plattform eröffnet sich für die Kudelski Gruppe der neue vielversprechende Markt der direkten Sicherung von Videodaten aus Filmstudios. Durch die DVR-Lösung, die die On-Demand-Services sichert, erhält Nagravision mit ihrer Komplettsicherungslösung Zutritt zu diesem neuen Markt, die sowohl die Zugangskontrolle und gleichzeitig auch die DRM umfasst.

### Kanada

Der Satellit-TV-Betreiber Bell ExpressVu in Kanada hat mit der Migration seines gesamten Decoderparks – ca. 2,6 Millionen – zur neuen Nagravision Zugangskontrolltechnologie begonnen. Die Systemumstellung wird im Laufe des Jahres 2005 abgeschlossen.

### Brasilien

Die Kudelski Gruppe realisierte 2004 mit der Einführung der digitalen Zugangskontrolltechnologie von Nagravision bei den beiden grössten Kabelnetzbetreibern des Landes, Net Serviços (Globo) und TVA (Abril), einen spektakulären Vorstoss auf dem digitalen Kabel-TV-Markt in Brasilien.

Die Wahl der Nagravision Technologie durch diese Kunden stellt einen entscheidenden Marktdurchbruch der Kudelski Gruppe auf dem südamerikanischen Kontinent dar, und insbesondere in dem Land mit dem grössten Kaufkraftpotential der Region.

Der TV-Anbieter Net Serviços, Tochtergesellschaft der Gruppe Globo, zählt 1,3 Millionen Abonnenten und sein Kabelnetz erreicht 6,5 Millionen Haushalte in 44 Städten, darunter São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte und Porto Alegre.

Der Anbieter TVA, Tochtergesellschaft der Gruppe Abril, ist einer der grössten Kabelnetzbetreiber Brasiliens für Pay-TV mit 300000 TV-Abonnenten und 30000 Breitband-Internet-Abonnenten.

Die Einführung der Sicherheitssysteme von Nagravision geht weit über die Lieferung des Zugangskontrollsystems hinaus, da die Systemintegration, die Softwarelösungen für die Livewire-Decoder und die interaktiven Anwendungen der Partner ebenfalls zum Leistungsumfang gehören.

Diese Entwicklungen stellen ebenfalls einen weiteren Schritt auf dem Markt des Digital-TVs in Brasilien dar, dessen Kabelsysteme auf Digitaltechnologie umgestellt werden sollen. Mit diesen neuen Verträgen setzt die Kudelski Gruppe mit ihrer Technologie einen neuen Standard auf dem digitalen Kabelmarkt Brasiliens.

Die Gruppe war bereits auf dem brasilianischen Markt präsent, insbesondere mit Systemen für drei MMDS-Betreiber; sie ist der einzige Anbieter in Brasilien, der Erfahrung in der Zugangskontrolle für digitale MMDS-Systeme hat.

**Asien****China**

Im Jahre 2004 beschleunigte sich die Geschäftstätigkeit der Kudelski Gruppe in China, und zwar aufgrund der strategischen Partnerschaft, die mit der Gesellschaft **CITIC Technologies**, Tochtergesellschaft des Marktführers CITIC, unterzeichnet wurde. Dieses Unternehmen betreibt 23 Kabel-TV-Netze, die eine Bevölkerung von 200 Millionen Haushalten in ganz China abdecken. Zehn Millionen von ihnen sind bereits bei einem analogen Fernsehservice abonniert.

CITIC Technologies will die Zugangskontrolle von NagraVision für das gesamte Angebot an digitalen Programmen fördern.

Durch ihre Partnerschaft mit einem starken Akteur in China schafft die Kudelski Gruppe wichtige Voraussetzungen für ihre zukünftige Expansion in diesem Land.

Ausserdem hat die SARFT, die TV-Regulationsbehörde, die Anwendung der Zugangskontrolltechnologien von MediaGuard und NagraVision auf dem gesamten Territorium formell bestätigt.

In Peking hat der Kabelnetzbetreiber **Beijing Gehua Cable TV** seine Digital-TV-Dienste lanciert. MediaGuard lieferte 2004 über 150 000 gesicherte Chipkarten.

In Shanghai hat der Breitbandnetzanbieter **Shanghai Cable Network** bis zum heutigen Tag über 50 000 gesicherte Chipkarten mit dem NagraVision Zugangskontrollsystem ausgeliefert bekommen.

Mit diesen beiden Kabelnetzbetreibern beliefert die Kudelski Gruppe fortan die beiden grössten Städte Chinas. Diese Verträge addieren sich zu den bereits seit dem Jahr 2000 mit verschiedenen digitalen Kabelnetzbetreibern durchgeführten Aufträgen in den Hauptprovinzen des Landes.

**Digital-TV****Malaysia**

**Astro**, das von MediaGuard gesicherte Satelliten-TV-Angebot in Malaysia, eine der grössten Digital-TV-Plattformen in Asien, sendet heute über 50 Fernsehkanäle und 16 Radiosender.

Um die Piraterie einzudämmen und von den neusten Entwicklungen bei Zugangskontrollsystemen zu profitieren, hat Astro ihre 1,7 Millionen Abonnenten im Herbst 2004 auf die neue Version der Zugangskontrollsysteme von MediaGuard umgestellt.

Astro hat ausserdem Anfang 2005 die Gründung einer gemeinsamen Gesellschaft mit PT Broadband Multimedia angekündigt, Tochtergesellschaft der indonesischen Gruppe Lippo, Marktführer des indonesischen Digital-TV. Die Gesellschaft wird die Übertragung von Fernsehprogrammen per Satellit und der Multimedienetze von Astro in Indonesien übernehmen. Diese Erweiterung stellt eine interessante Geschäftsentwicklung für die Kudelski Gruppe dar.

**Singapur**

In Singapur hat der Kabelnetzbetreiber **StarHub Cable Vision** 2004 sein digitales Kabelfernsehen eingeführt und will 2005 terrestrische Digitalfernsehkanäle lancieren. Beide TV-Angebote sind durch NagraVision gesichert. StarHub Cable Vision ist der einzige integrierte Telekom-Anbieter in Asien mit Breitband, Mobil- und Festnetz.

Durch die Zusammenarbeit mit Entwicklungspartnern hat NagraVision auf dem StarHub-Netz interaktive Anwendungen eingeführt, die ein erweitertes Angebot ermöglichen.



Beijing Gehua Cable TV lancierte 2004 seine Programme in der Digitaltechnik

Eine Partnerschaft für eine Vielzahl von Anwendungen erfolgte mit TeleIDEA, Fresh und ADB: Spiele, Chat- und E-Nachrichten auf dem Decoder, elektronischer Programmführer, Videomosaik und Pay-per-View Events, deren Erwerb durch Klicken auf die Fernbedienung (Impulse Pay-per-View) erfolgt. Das Angebot umfasst sogar eine Karaoke-Anwendung, die den Decoder in eine Multimedia-Plattform umwandelt.

Die Inhaltsverwaltung im Headend erfolgt über Lysis iDTV.

**Korea**

In Korea setzt die Kudelski Gruppe ihre Expansion mit der Zertifizierung der Umstellung der NagraVision Technologie auf die CAM (Conditional Access Modules) der deutschen Gesellschaft **SCM Microsystems Inc.** fort.

SCM und NagraVision haben gemeinsam ein Sicherungsmodul entwickelt und produziert, das den Spezifikationen von OpenCable angepasst ist, der amerikanische Kabelstandard, der auch von der koreanischen Regierung gewählt wurde. Die Zertifizierung ist Voraussetzung dafür, auf dem koreanischen Digitalkabelmarkt tätig zu werden, der nach Voraussagen der Regierung in wenigen Jahren über 9 Millionen Abonnenten zählen könnte.

2004 sicherte NagraVision ebenfalls das von dem Kabelnetzbetreiber **C&M Communications Co. Ltd.** gestartete On-Demand-Videoangebot. Dieser zählt heute 1,3 Millionen Analog-TV-Abonnenten und fast 280 000 Abonnenten für seinen Internetdienst, sowie den On-Demand-Video-dienst von **Qrix**, ein weiterer Kabelnetzbetreiber.

**Hong Kong**

**HKC International Holdings Ltd.**, einer der grössten und der einzige rentabel arbeitende Kabelnetzbetreiber von Hong Kong, hat 2004 das Zugangskontrollsystem von NagraVision zur Sicherung seines digital ausgestrahlten Satelliten-TV-Angebots gewählt. HKC ist seit 2001 Kunde von NagraVision und sein i-Kabeldienst zählt fast 700 000 Abonnenten.

**Indonesien**

Die Kudelski Gruppe, die in dieser zukunftssträchtigen Region weiter expandieren möchte, hat einen Vertrag für ein Zugangskontrollsystem mit dem Kabelnetzbetreiber **PT Broadband Multimedia** unterzeichnet, der seine Dienste in Indonesien unter der Marke **Kabelvision** vertreibt.

Kabelvision zählt etwa 130 000 Abonnenten und wird 2005 sein von NagraVision verschlüsseltes Digital-TV-Angebot starten.

## Nagra Public Access

Kudelski Gruppe  
Geschäftsbericht 2004

Sportanlagen, Parkplätze,  
Lifтанlagen: über **3 500 Anlagen weltweit** sind mit den Zugangs-  
kontrolllösungen der Kudelski  
Gruppe ausgestattet.

Estádio da Luz in Lissabon, Portugal



Eine prestigereiche Vitrine für SkiData war die Euro 2004, ihre Systeme steuerten den Zugang für über 700 000 Zuschauer.

## Neuausrichtung der Geschäftstätigkeit

Kudelski Gruppe  
Geschäftsbericht 2004

Die Einkünfte aus dem Public Access Bereich haben im Jahr 2004 um 3% zugenommen, die Sparte zeigt dennoch ein negatives EBIT von CHF 3,7 Millionen. Es wurden Massnahmen, zur Verbesserung der Situation getroffen, wozu unter anderem das Desengagement bei folgenden Gesellschaften gehört:

- Tourist Data Shop: die Gruppe kündigte im Februar 2005 an, dass sie ihre Beteiligung an dieser Gesellschaft verkaufen will;
- AccessArena wird sich auf das B2B-Geschäft konzentrieren und ihre Zusammenarbeit mit anderen bedeutenden europäischen Kartenherstellern verstärken. Die operative Leitung der Gesellschaft wurde in den Firmensitz der Gruppe in Cheseaux integriert und das Büro in Zürich geschlossen.

Auch in den Gesellschaften von Nagra Public Access wurden Massnahmen zur Kostenreduzierung und zur Rationalisierung des Portfolios eingeführt.

### Umstrukturierung bei SkiData

SkiData hat eine neue Organisationsstruktur eingeführt und konzentriert nun das Geschäft in zwei Sparten:

- «People Access» für die Zutrittskontrolle von Personen, das die Segmente Ski, Sportstadien und Ausstellungen sowie Freizeit- und Vergnügungsparks umfasst;
- «Car Access» für die Zugangskontrolle von Fahrzeugen, speziell für Parkplatzanlagen, Flughäfen und Unternehmen.

Ausserdem hat SkiData ein Programm zur Kostenreduzierung gestartet, mit der die Firma vor allem ihre Einkaufsstrategie optimieren will. Sämtliche Einkaufs- und Logistikfunktionen werden in einem einzigen Zentrum abgewickelt, welches alle operationellen Tätigkeiten kontrolliert. Eine neue einheitliche Software für beide Marktsegmente wurde ebenfalls eingeführt.

Nagra Public Access

### Harmonisierung der Technologie-Plattform für Ticketcorner

Ticketcorner hat die Migration ihrer IT-Plattform auf eine einheitliche Lösung beendet. Das Vorverkaufssystem Ticketsoft läuft nun über eine gemeinsame Softwarebasis für alle Märkte, auf denen die Gesellschaft agiert.

Diese Massnahme unterstützt die Anstrengung der Kostenreduzierung und erhöht die Effizienz und die Attraktivität der Plattform gegenüber den Anbietern und den internationalen Partnern. Darüber hinaus stellt die technologische Unabhängigkeit einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil dar: Ticketcorner kann so flexibler auf Marktentwicklungen reagieren, wenn es darum geht, beispielsweise neue Schnittstellen einzuführen oder den Kartenverkauf mit Zutrittskontrollsystemen zu verbinden.

Die Gesellschaft hat ebenfalls eine neue Buchführungs-Software eingeführt, die sämtliche Zahlungsabwicklungen mit allen Vertriebswegen und Händlern leichter gestaltet. Diese Veränderungen bringen nicht nur Kostenersparnis – insbesondere bei Lizenzrechten – sondern sie generieren ebenfalls neue Einkünfte.

Um ihre Entwicklung auf dem internationalen Parkett fortzuführen, hat Ticketcorner ihre Vertriebsstruktur aufgestockt, insbesondere auf dem deutschen Markt, und ein Repräsentanzbüro in Österreich eröffnet.



Zugangsterminal, Estádio da Luz in Lissabon

### Neue Projekte

Neue Projekte eröffnen interessante Perspektiven für die Division Nagra Public Access.

Über ihre Gesellschaft **AccessArena** arbeitet sich die Gruppe mit grossen schweizerischen Institutionen zusammen, die Chipkarten ausgeben, wie z. B. PostFinance, die Bundesbahn und die Cornèr Banca, um die AAC-Technologie (All Access Card) in die Chipkarten zu integrieren, mit der die Inhaber Geld abheben oder Serviceangebote auf ihre Karte laden können. Dank dieser Technologie können die Kunden die elektronischen Eingangskontrollen mit ihrer AAC-Karte im Sinne einer Eintrittskarte passieren und brauchen nicht mehr am Schalter zu warten.

### Vielversprechendes Pilotprojekt

Zusammen mit **PostFinance**, der Division für Finanzleistungen der Schweizerischen Post, startet die Kudelski Gruppe ein Pilotprojekt für den elektronischen Kartenverkauf mit der in die Karten – den Postcards – der Post integrierten AAC-Technologie. Die an dem Projekt teilnehmenden Karteninhaber haben Zugang zu dreissig Skiorten und zahlreichen Veranstaltungen. Durch die gleichzeitige Zahlungsfunktion der Postcard macht der Internet-Kartenvorverkauf diese Karte noch attraktiver. Diese Geschäftsidee hat ein erhebliches Potential, da über 2 Millionen Personen eine solche «gelbe» Karte besitzen.

**Die Fussball-Europameisterschaften in Portugal stellten 2004 eine prestigereiche Vitrine für SkiData dar, die die neuen Fussballstadien in Lissabon, Porto, Farense und Laira ausstattete und den Zutritt für über 700 000 Zuschauer verwaltet.**

### Erste Kreditkarte mit berührungsloser Zugangsfunktion

**Die schweizerische Cornèr Banca führt als erste das Prinzip einer berührungslosen Zugangsfunktion (die Karte wird aus einem bestimmten Abstand gelesen) auf einer Kreditkarte ein.**

**Weiterer einmaliger Aspekt: Der Vertrieb der Karte erfolgt über eine Drittpartnerschaft (Konzept des co-branding), in diesem Fall die Region des Engadins in der Schweiz. Auf diese Weise wurde die «Cornèr Banca + VIP Engadin» Karte geschaffen, die ausser den Zutrittsfunktionen Internet-Kartenvorbestellung und ein Treuepunktesystem umfasst.**

Kudelski Gruppe  
Geschäftsbericht 2004

Die Verkaufszahlen von SkiData stiegen in den beiden Sparten «People Access» und «Car Access», und der Gesellschaft ist es gelungen, ihre Präsenz geographisch zu erweitern.

#### Sparte «People Access»

In **China** hat SkiData ein Zutrittssystem für den grössten Ausstellungskomplex in Peking, Beijing Main Fairground, implementiert. Die Gesellschaft hat ferner eine strategische Kooperation mit der China International Exhibition Center Group Corporation abgeschlossen, die vielversprechende Geschäftsmöglichkeiten eröffnet.

Abgesehen von den etablierten Märkten in Europa und Amerika zeigt China das aussichtsreichste Potenzial für die nächsten Jahre. Dies ist besonders einleuchtend, wenn man die Perspektive der Olympischen Spiele 2008 und den entsprechenden Bedarf an Infrastrukturen für Sport, Ausstellungen und Parkplatzanlagen bedenkt.

In **Tschechien** wurde in der Sazka Arena von Prag ein Handshake-System installiert. Dieser Mehrzweckbau, in dem 2004 die Eishockey-Europameisterschaften abgehalten wurden, gilt als der modernste Europas.

In den **Niederlanden** hat SkiData einen Vertrag für die Ausstattung des grössten niederländischen Vergnügungsparks «De Efteling» abgeschlossen. Die dort eingerichtete Plattform wickelt sowohl den Fahrzeug- als auch den Personenverkehr ab und ist über Internet mit den Vorverkaufssystemen der Partner-Kartenverkaufssysteme verbunden. Auch e-Ticket und m-Ticket (Mobilticket) Anwendungen sind möglich.

Ein weiteres Grossprojekt in den **Vereinigten Staaten** ist die Installation eines Zugangssystems für den New Yorker Zoo im Stadtteil Bronx.

Nagra Public Access

#### Sportanlagen und Stadien: SkiData Hauptakteur von Fussball-Meisterschaften

Die Fussball-Europameisterschaften in **Portugal** stellten 2004 eine prestigereiche Vitrine für SkiData dar, die die neuen Fussballstadien in Lissabon, Porto, Farense und Laira ausstattete und den Zutritt für über 700 000 Zuschauer verwaltet.

Mit diesen Anlagen konnte SkiData die Effizienz ihrer Systeme bei dieser Art von Anwendung zeigen und neue Verträge abschliessen.

Dies trifft auf die Fussball-Weltmeisterschaft 2006 in **Deutschland** zu, bei der SkiData mit bedeutenden Aufträgen für Zutrittssysteme betreut wurde, insbesondere in München und Hamburg.

Das Gleiche gilt für die Fussball-Europameisterschaften, die 2008 in der **Schweiz** und **Österreich** stattfinden werden. Das Fussballstadion Ernest Happel in Wien, wo das Finale stattfinden soll, hat sich bereits für eine Zutrittslösung von SkiData entschieden.

In **Italien** hat SkiData durch den Abschluss eines Vertrags mit dem Fussballclub Juventus Turin eine vielbeachtete Leistung im Geschäftsbereich Fussballstadien erbracht. Das Stadium dieser Fussballmannschaft ist eines der bedeutendsten des Landes; es wird 2005 vollständig renoviert und erhält bei dieser Gelegenheit ein SkiData Zutrittssystem.

Eine Vielzahl weiterer Anlagen wurde für europäische Sportstadien entwickelt; insbesondere in **Grossbritannien** für den Rovers FC in Blackburn und für den United FC in Leeds, und in der **Schweiz** realisierte SkiData eine Anlage für den HC Lugano, und zwar im Rahmen eines Projektes in Zusammenarbeit mit Ticketcorner, die ein Eintrittskartensystem implementierte.



SkiData stattet insbesondere viele Skiorte in den Alpen aus

#### Marktsegment Ski: erhebliches Wachstum in Osteuropa

In **Osteuropa** wurden in verschiedenen grossen Skiorten in Russland, in der Ukraine und der Tschechischen Republik, in Bulgarien und Serbien Zutrittsanlagen realisiert. Für diese Anlagen wurde die innovativste SkiData Technologie gewählt.

In den **Niederlanden** brachte eine Vereinbarung mit dem ANWB, dem niederländischen Automobilclub, einen beachtlichen Erfolg. Die Lösung bietet Skifahrern die Möglichkeit, ihre Skipässe zunächst in 55 österreichischen Skiorten in sämtlichen lokalen Büros des 3,8 Millionen Mitglieder starken ANWB vorzubestellen.

Dieser neue Service hat für die Skiorte einen hohen Werbeeffect und erleichtert die Organisation. Dieses Modell der Zusammenarbeit, in das zusätzliche Alpenskiorte und Leistungen integriert werden könnten, ist für weitere Automobilclubs in Europa geplant.

#### FreeMotion und OpenGate: Revolution bei den Zutrittssystemen

**SkiData hat für den Zugang zu Skianlagen eine neue Lösung mit zweifacher Anwendungsmöglichkeit entwickelt, FreeMotion und OpenGate. Diese beschleunigt die Abfertigung der Skifahrer und Snowboarder am Skilift wesentlich und erhöht den Komfort.**

**Das Zutrittssystem funktioniert auf eine ganz neue Art:**

**FreeMotion: Der Dreharm ist geöffnet, er schliesst sich nur, wenn jemand versucht, ohne gültigen Skipass durch den Lesebereich zu gehen.**

**OpenGate: Der Dreharm öffnet sich, sobald der gültige Skipass gelesen wird noch bevor der Skifahrer durchgeht.**

**Diese neue Lösung wurde im österreichischen Skiort Sölden mit Erfolg getestet. Die Ergebnisse sind sehr vielversprechend, so dass sich für dieses Konzept ein hohes Erfolgspotenzial voraussagen lässt.**



Hong Kong: International Finance Center und Times Square, zwei Wolkenkratzer mit Zutrittssystemen für die Parkhäuser von SkiData

Kudelski Gruppe  
Geschäftsbericht 2004

### Sparte «Car Access»

Die Sparte der Zutrittslösungen für Parkplatzanlagen hat bei SkiData die höchste Wachstumsrate erzielt. Die Exzellenz der eingesetzten Technologie und die Dynamik dieser Märkte sind die Motoren dieser positiven Entwicklung.

In den **Niederlanden** installierte SkiData ein Zutritts- und Verwaltungssystem für ein Netzwerk von 29 Parkhäusern.

In **Grossbritannien** installierte SkiData das grösste Netzwerk von Stadtparkhäusern der Welt über einen Vertrag mit dem Anbieter NCP (National Car Parks) in Cambridge.

Weitere Grossprojekte im Bereich Parkplatzanlagen wurden realisiert. In **Australien** konzipierte SkiData für den Anbieter Wilson Group ein zentrales System, mit dem ein Netz aus 75 SkiData Parkplatzanlagen im ganzen Land gesteuert werden kann.

In **Italien** hat das Ausstellungszentrum Nuovo Polo de Milan – ein 530 000 m grosser Komplex – SkiData mit der Ausrüstung seiner 10 000 Plätze grossen Parkplatzanlage betreut. Diese Anlage, die grösste des Landes, ist ein Modell für die vernünftige Zeitsteuerung der Verkehrsströme in Echtzeit. Wie auch bei Mautstationen auf Autobahnen oder vor Tunnels kann mit dieser Lösung Fahrzeugen mit einem entsprechendem Elektronikgerät der VIP-Zugang ermöglicht werden.

Nagra Public Access

In **Hong Kong** entschieden sich zwei der höchsten Wolkenkratzer der Stadt, das «International Finance Center» und das «Time Square Building» für eine Zutrittslösung von SkiData. Die Gesellschaft SPSL – SkiData Parking Systems Ltd. – erzielte die besten Ergebnisse ihrer Geschichte.

In **Russland** hat SkiData mehrere Verträge abgeschlossen, die auf eine baldige regionale Expansion hinauslaufen werden. Diese Vereinbarungen wurden in Zusammenarbeit mit der Vertriebsgesellschaft Techno Traffic in St. Petersburg getroffen, die in mehreren Städten wie Moskau, Rostow und Kalingrad agiert.

SkiData entwickelt sich auch auf dem **amerikanischen Kontinent** im Marktsegment Parkplatzanlagen weiter. 2004 wurde die erste Anlage für Amtrak in Chicago realisiert und ein erstes System in Mexiko in der Stadt Monterrey eingerichtet.

#### Flugplatz-Parking: Ein Wachstumsmarkt für SkiData

**Der Bereich Flugplatzparkanlagen, bei denen SkiData eine starke Marktposition einnimmt, hat sich im Jahr 2004 gut weiter entwickelt.**

**In allen Teilen der Welt wurden Neuanstallationen realisiert: in Europa (Flughäfen Bergamo in Italien und Cork in Irland), im Nahen Osten (Erweiterung des Flughafens Dubai in den Vereinigten Arabischen Emiraten), in Nordamerika (Netzwerk Park n' Fly an den Flughäfen New Orleans, Los Angeles, Atlanta und Cleveland), und auch im asiatisch-pazifischen Raum (Flughäfen Melbourne und Launceston).**

Flughafenparkplatz in München, Deutschland



Die Verwaltung grosser Parkanlagen wird mehr und mehr mit **technisch sehr anspruchsvollen Zugangssystemen gesteuert**. Abgesehen von den Ein- und Ausgängen sind Probleme der Verkehrsflussverteilung, der Kapazitäten und der Profile verschiedener Benutzertypen zu steuern.

Kudelski Gruppe  
Geschäftsbericht 2004

Die 2003 begonnene strukturelle und technologische Konsolidierung wurde 2004 bei Ticketcorner fortgesetzt, um dem Unternehmen eine neue wettbewerbsfähige Basis zu verschaffen, in einem Bereich, in dem sich in den letzten Jahren die relative Schwäche des Event-Marktes gezeigt hat.

Das neue, 2004 eingeführte Tarifmodell versetzt Ticketcorner in eine gute Position, um den Veranstaltern attraktive Bedingungen zu bieten, insbesondere für langfristige Verträge und Grossaufträge. Über 200 langfristige Aufträge wurden 2004 eingeholt, darunter die Erneuerung der Partnerschaft mit Good News, der führenden Konzert- und Event-Agentur der Schweiz, sowie Vereinbarungen mit Freddy Burger Management, der Marco Rima Tournee, dem Zirkus Conelli, Gstaad Saanenland Tourismus, Think Musical und vielen mehr.

In Deutschland hat Ticketcorner ebenfalls eine Rekordzahl an Verträgen unterzeichnet.

#### Neue Lösungen für Sport-Events

Der Sport-Events Bereich stellt hohe Anforderungen und verlangt professionelle, leistungsstarke Lösungen. Ticketcorner hat in diesem Bereich ein ansehnliches Wachstum zu verzeichnen.

Kooperationsvereinbarungen mit dem Deutschen Handballbund und mit Fussballvereinen der Bundesliga unterzeichnet.

#### Fussballstadion des HC Lugano – erste Realisierung der integrierten Nagra Public Access Lösung

In der Schweiz umfasst das für den HC Lugano installierte System die Software-Plattform Ticketcorner, mit der der Veranstalter seinen eigenen Kartenverkauf organisieren kann, sowie den freien Zugang zu dem Ticketcorner Vertriebsnetz sowie das SkiData Zutrittskontrollsystem auf Abo-Basis mit Chipkarten.

Nagra Public Access

Diese integrierte Komplettlösung, die umfassendste und leistungsstärkste in der gesamten Schweiz, hat bei Sportveranstaltern aus der Schweiz und anderen Ländern ein reges Interesse geweckt. Die Lösung dürfte in absehbarer Zeit in Europa zum Standard für die Veranstaltung von Sport-Events werden.

#### International auf Expansionskurs

Ticketcorner geht das Jahr 2005 mit guten Aussichten an und will die internationale Entwicklung fortführen. Das 2004 in Wien eröffnete Büro soll den österreichischen Markt entwickeln, bildet aber auch einen Brückenkopf für die Expansion in die osteuropäischen Länder.

Mehrere innovative Produkte werden im Lauf des Jahres lanciert, wie eine internetbasierte Verwaltungssoftware für die Veranstalter und eine «Print@home» Lösung für das gesicherte Ausdrucken von Karten zu Hause, kombiniert mit einer Zugangskontrolle per Mobiltelefon.

#### Zutrittskontrolle und elektronische Zahlungsabwicklung

Nagra Public Access ist über die Gesellschaft SportAccess ebenfalls im Bereich der Zugangssysteme für das Gesundheitswesen (Krankenhäuser, Kliniken), Erziehung und Bildung (Schulen, Universitäten) und für Unternehmen aktiv.

Die Multifunktionskarten-Lösungen von MultiSpAK haben neue Kunden in der Schweiz erobert, wie Philip Morris International, DuPont de Nemours International, den Fernsehsender Télévision Suisse Romande und viele mehr.

Grundlage des MultiSpAK-Systems ist eine Datenbank. Mit einem einzigen Chip können verschiedene Lösungen für Zugangskontrolle oder elektronischem Zahlungsverkehr realisiert werden:



MultiSpAK kommt auch bei Ereignissen wie WSIS (World Summit on the Information Society) oder beim Jazzfestival in Montreux zum Einsatz. Bei diesen Veranstaltungen übernimmt MultiSpAK die Akkreditierung, die Zugangskontrolle und sogar die Funktion des Zahlungsmittels mit gesicherten Badges.

#### World Economic Forum

Die Kudelski Gruppe, seit vielen Jahren strategischer Partner des World Economic Forum, hat 2005 ihre Partnerschaft um weitere drei Jahre verlängert. Die Geschäftsbeziehung zwischen den beiden Organisationen entwickelte sich im Lauf der Zeit kontinuierlich, und die Zutrittskontrolllösung der Kudelski Gruppe für das Jahrestreffen in Davos erweitert sich jedes Jahr um neue Funktionen.

Das System aus gesicherten Badges bringt den Teilnehmern stets mehr Sicherheit und Services und bietet dem World Economic Forum ein leistungsfähiges Verwaltungs- und Steuerinstrument. Mit dieser Lösung können sowohl die Anmeldungen als auch der Zugang der Teilnehmer zu Veranstaltungen oder die Teilnahme an der Web-Informationenplattform organisiert werden.

#### Jazzfestival in Montreux

Jahr für Jahr intensiviert die Kudelski Gruppe ihre Partnerschaft mit der Stiftung des Jazzfestivals von Montreux. Die Gruppe ist mit dem Jazzfestival seit den Anfängen der Veranstaltung geschäftlich verbunden, und zwar dank der Aufzeichnung der Konzerte auf den Nagra-Geräten. Seit vier Jahren ist das Unternehmen offizieller Sponsor.

Beim Jazzfestival 2004 hat die Zusammenarbeit eine vom Publikum besonders geschätzte Form angenommen. Nagra stellte eine Hi-Fi-Anlage zur Verfügung, um bestimmte exklusive Konzerte aus den Festivalarchiven zu zeigen, wie die von Al Jarreau, Nina Simone und George Duke, um nur einige davon zu nennen.

Aufgrund der aussergewöhnlichen Tonqualität des Nagra-Systems konnten die Zuschauer die grossen Momente des Festivals noch einmal erleben.

Wie im vergangenen Jahr agierte die Kudelski Gruppe im Herzen der Logistik des Festivals und lieferte das Akkreditierungssystem und die Zahlkarten. Auf diesem Gebiet begleitet die Gruppe die von dem Jazzfestival gewünschten Entwicklungen und bietet innovative und kundenangepasste Lösungen.

Bei den professionellen Aufnahme-  
megeräten und Hi-fi-Produkten  
hält Nagra seinen **eigenen Platz**  
in der weltweiten Audio-Elite.



Seit Jahrzehnten vertrauen Radioreporter  
und Tonjäger **ihrem Nagra-Aufnahmegerät**,  
das sie am Tragegurt bis in die letzten  
Winkel der Erde mitführen.

Kudelski Gruppe  
Geschäftsbericht 2004

### Fünfzig Jahre Innovationen

Das weltweite Prestige der Marke Nagra hat seine Wurzeln im Audio-Geschäft, Ausgangspunkt der Firma Kudelski im Jahre 1951.

Die Legende beginnt mit den Nagra Aufnahmegegeräten. Zu einer Zeit, wo Aufnahmeanlagen gross und schwer waren, haben diese Geräte die Miniaturisierung und mit ihr Autonomie und Bewegungsfreiheit eingeführt.

Da diese Geräte zudem eine sehr gute Tonqualität hatten und extrem robust waren, wurden sie im Mediengeschäft wie eine wahre Revolution aufgenommen: Radio, Fernsehen, Filmindustrie, aber... auch die Geheimdienste aus der ganzen Welt machten von ihnen regen Gebrauch.

Im Lauf der Jahrzehnte ist der Nagra-Unternehmensgeist sich selbst stets treu geblieben, jede Generation an Geräten brachte weitere interessante und sinnvolle Innovationen. Keine andere Marke aus der Medienindustrie erhielt so viele prestigereiche Auszeichnungen wie Nagra, für ihre Beiträge zur technologischen Entwicklung und für die Zusammenstellung einer unersetzlichen Mediathek an hochwertigen Aufzeichnungen weltweit.

### Ein sehr aktives Jahr 2004

Im Anschluss an ihre Neupositionierung hat die Division Nagra Audio 2004 wieder eine intensive Geschäftstätigkeit auf den Märkten entfaltet. Nagra Audio vertreibt ihre Produkte grossenteils im Ausland. 60% der Geschäftstätigkeit gilt Europa, der Rest teilt sich zwischen Nordamerika, Asien und dem Nahen Osten auf.

Nagra Audio beteiligt sich an vielen Fachmessen und -ausstellungen in der ganzen Welt, die Gelegenheit zu stimulierenden Kontakten mit Händlern und Endverbrauchern verschaffen. Dieser direkte Marktkontakt trägt zu den wachsenden Verkaufsergebnissen bei, den besten seit über zehn Jahren.

Nagra Audio hat im Laufe des Jahres eine Serie von Neuheiten und neuen Versionen existierender Produkte lanciert.

Nagra Audio

### Professionelle Geräte: Konzentration auf das Kerngeschäft

Im Bereich der mobilen Radioaufnahmegegeräten – wo Nagra marktführend ist – wurde im zweiten Halbjahr 2004 der digitale **Ares BB** eingeführt und konnte sich sofort auf dem Markt durchsetzen. Das Gerät ist leicht und kompakt und wird in authentischer Nagra-Tradition am Tragegurt mitgeführt. Das Gerät zeichnet sich durch hervorragende Ergonomie aus und bietet totale Kompatibilität: die Tonaufnahmen können mit Hilfe handelsüblicher Software auf jedes Bearbeitungsgerät, Computer, PC oder Macintosh, übertragen werden.

Durch seinen wettbewerbsfähigen Preis positioniert sich der **Ares BB** vorteilhaft und lässt voraussagen, dass Nagra ihre Position auf diesem Marktsegment weiter ausbauen kann.

Ein weiteres digitales Taschen-Aufnahmegegerät für Radiojournalisten, der **Ares PII**, der 2003 auf den Markt gebracht worden war, wurde technisch aufgerüstet. Er funktioniert nun im FAT 32-Format, der im PC-Bereich weitgehend Standard ist. Er kann mobile Speicherkarten vom Typ «Flash» mit grosser Kapazität benutzen (über 2 Gbits).

Auch von dem **Nagra V** gab es eine neue Version mit interner Festplatte, so dass zu der auf der externen Festplatte aufgenommenen eine parallele Kopie erstellt werden kann. Diese Entwicklung verhindert jegliche Informationsverluste während oder nach der Aufnahme und gibt exzellente Datensicherheit. Das Erfolgsprodukt Nagra V ist führend auf dem Markt der mobilen zweiseitigen Aufnahmegegeräten. In der Filmindustrie ist er ein Standard für Aussenaufnahmen und Musikaufnahmen auf CDs.



Digitalaufnahmegegerät  
Ares BB

Digitales Taschenauf-  
nahmegegerät Ares PII

Röhrenverstärker  
Nagra VPA

Monoblock Verstärker  
Nagra PMA

**Im Lauf der Jahrzehnte ist der Nagra-Unternehmensgeist sich selbst stets treu geblieben, jede Generation an Geräten brachte weitere interessante und sinnvolle Innovationen. Keine andere Marke aus der Medienindustrie erhielt so viele prestigereiche Auszeichnungen wie Nagra, für ihre Beiträge zur technologischen Entwicklung und für die Zusammenstellung einer unersetzlichen Mediathek an hochwertigen Aufzeichnungen weltweit.**

### Bereicherung des audiophilen Sortiments

Die Produkte von Nagra waren lange Zeit auf professionelle Anwendungen beschränkt, die Marke öffnet sich aber seit 1997 mit einem neuen Produktsortiment auch dem privaten, anspruchsvollen Musikliebhaber. Aufgrund der Aura, die der Marke anhaftet, erhielt das neue Produktsortiment schnell seinen Platz in der Reihe der distinktierten Marken.

Das Sortiment umfasst Vorverstärker und Verstärker mit Röhren oder Transistoren, sowie auch einen digitalen bzw. analogen DAC-Wandler und ein Miniaturaufnahmegegerät.

Das Produktprogramm hat sich Ende 2004 um die neue Verstärkerfamilie **Nagra PMA und PSA** mit innovativem Design bereichert. Das pyramidenförmige Gerät ist in Mono- (PMA) und in Stereo (PSA)-Version zu haben. Es ist mit einer patentierten PFC-Schaltung (Power Factor Corrector) ausgestattet und bietet hervorragende Leistung zu einem attraktiven Preis. Dieses neue Preissegment interessiert einen breiteren Markt und bietet Nagra interessante Entwicklungsperspektiven.

Die offizielle Einführung der Nagra PMA und PSA Verstärker wird Anfang 2005 auf der internationalen CES (Consumer Electronic Show) in Las Vegas stattfinden.

### Erneute Auszeichnung des Nagra VPA

Der **VPA**-Verstärker mit Röhren vom Typ 845 hat 2004 die Auszeichnung «Amplifier of the Year» der deutschen Zeitschrift «image hifi» erhalten. Dieser Preis, der einem 1999 auf dem Markt erschienenen Produkt verliehen wird, zeigt die Langlebigkeit der Nagra-Geräte, die nicht an Attraktivität verlieren und Jahr für Jahr an Ansehen gewinnen.

#### Hinweis zur Corporate Governance

Der vorliegende Bericht orientiert sich an der Richtlinie zur Corporate Governance, die am 01.07.2002 von der SWX Swiss Exchange erlassen wurde. Sofern nichts Gegenteiliges angegeben ist, spiegeln die in diesem Bericht angeführten Informationen die Situation per 31.12.2004 wieder.



# 1/Konzernstruktur und Aktionariat

Kudelski Gruppe  
Geschäftsbericht 2004

## 1.1 Konzernstruktur

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

Das Unternehmen wird seit 1999 als Holdinggesellschaft geführt. Die Aktien sind seit dem 2. August 1999 an der SWX kotiert, und die Gesellschaft gehört seit dem 1. Oktober 2000 zum SMI (Swiss Market Index).

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

Die Organisation und Leitung der Kudelski Gruppe sind aus dem Organigramm auf der folgenden Seite zu entnehmen. Die Anteile des Bereichs Digital-TV gehören direkt der Kudelski SA, 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 31.12.2004 in Höhe von CHF 1 961 656 444 kotiert ist. Nur die Inhaberk Aktien 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 auf den Seiten 11 bis 13 der 2004 Geschäftsberichte der Kudelski-Gruppe aufgeführt.

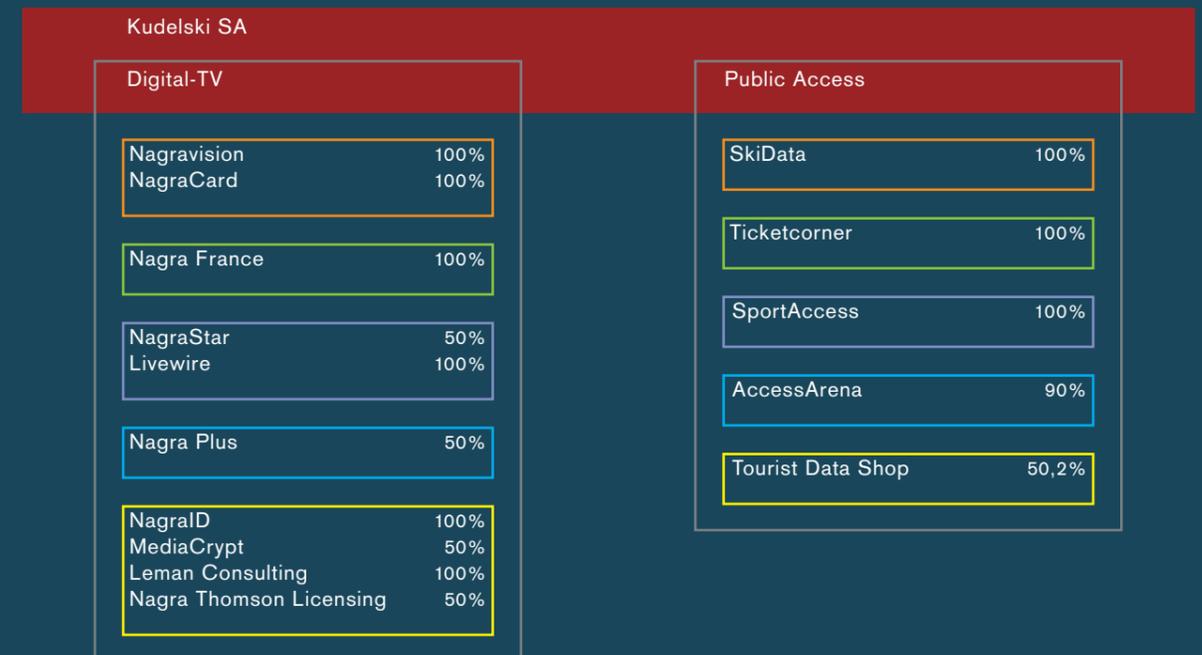
## 1.2 Hauptaktionäre

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

|                           | 31.12.04   |
|---------------------------|------------|
| Familie Kudelski          |            |
| Kotierte Inhaberk Aktien  | 12 939 909 |
| Nichtkotierte Namenaktien | 46 300 000 |
| Stimmrecht                | 63,54%     |
| Gehaltenes Aktienkapital  | 34,08%     |

## 1.3 Kreuzbeteiligungen

Es bestehen keine Kreuzbeteiligungen.



Nagra Audio ist in der Nagravision SA konsolidiert. Aus operativer Sicht steht sie unter der Leitung von Executive Vice President Charles Egli.

## Internationale Niederlassungen

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

■ Hauptsitz ● Regionaler Hauptsitz ▲ Vertretung

## 2/ Kapitalstruktur

Kudelski Gruppe  
Geschäftsbericht 2004

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

#### Ordentliches Aktienkapital

Das Aktienkapital beträgt CHF 515 595 800. Es ist in 46 929 580 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, unterteilt. Alle Aktien sind vollständig liberiert.

#### Genehmigtes Aktienkapital

Der Verwaltungsrat ist berechtigt, das Aktienkapital bis zum 26. Mai 2006 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, vollständig liberiert, zu erhöhen.

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

#### Bedingtes Aktienkapital

Die Kudelski SA verfügt über ein bedingtes Aktienkapital von CHF 68 341 760, in zwei verschiedenen Formen:

– Bei der ersten Form handelt es sich um einen Höchstbetrag von CHF 8 341 760 durch Ausgabe von maximal 834 176 Inhaberaktien mit einem Nennwert von CHF 10, vollständig liberiert, zur Ausübung von Optionsrechten durch die Mitarbeiter der Gesellschaft und der 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, vollständig liberiert, zur Ausübung der Umwandlungsrechte im Zusammenhang mit Anlehensobligationen der Gesellschaft oder ihrer Tochtergesellschaften. Ein Bezugsrecht der Aktionäre ist ausgeschlossen.

### 2.3 Kapitalveränderungen während der letzten drei Berichtsjahre

|                             | 31.12.04 | 31.12.03 | 31.12.02 |
|-----------------------------|----------|----------|----------|
| in kCHF                     |          |          |          |
| Aktienkapital Namenaktien   | 46 300   | 46 300   | 46 300   |
| Aktienkapital Inhaberaktien | 469 296  | 468 649  | 467 299  |
| Gesetzliche Reserve         | 60 692   | 59 380   | 57 719   |
| Reingewinn                  | 723      | 2 732    | 25 055   |
| Bilanzgewinn                | 162 622  | 162 036  | 160 965  |
| Total Eigenkapital          | 738 910  | 736 365  | 732 283  |

Angaben zu den Kapitalveränderungen in den Jahren 2004, 2003 und 2002 sind in den jeweiligen Geschäftsberichten der Gruppe aufgeführt.

### 2.4 Aktien und Partizipationsscheine

Das Aktienkapital der Kudelski SA besteht am 31. Dezember 2004 aus 46 300 000 Namenaktien mit einem Nennwert von CHF 1 und 46 929 580 Inhaberaktien mit einem Nennwert von CHF 10. Jede Aktie berechtigt zur Abgabe einer Stimme an der Generalversammlung sowie zum Bezug einer Dividende, die proportional zum Nennwert der Aktie ist, unabhängig von ihrer Art.

### 2.5 Genussscheine

Die Gesellschaft hat keine Genussscheine ausgegeben.

### 2.6 Beschränkungen der Übertragbarkeit und Nominierungseintragungen

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

a) bei Vorliegen eines wichtigen Grundes im Sinne von Artikel 685b, Paragraph 2 des Obligationenrechts, d.h. falls die Zulassung des Erwerbers im Aktionärskreis nicht mit dem Zweck der Gesellschaft zu vereinbaren 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 einen Schaden verursachen könnte 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 ihrem wirklichen Wert im Moment der Anfrage anbietet.

c) falls der Erwerber 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, ehelichem Güterrecht oder im Rahmen einer Zwangsvollstreckungsmassnahme erworben, kann die Gesellschaft ihre Genehmigung nur dann vorenthalten, wenn sie dem Erwerber die Rücknahme der betroffenen Aktien zu ihrem wirklichen Wert anbietet.

Im Falle eines Rechtsstreits wird der in diesem Absatz vorgesehene wirkliche Wert vom Richter am Gesellschaftssitz festgelegt. Die Gesellschaft trägt die Kosten dieser Bewertung.

Lehnt der Käufer das Rücknahmeangebot nicht innerhalb eines Monats ab Kenntnisnahme des wirklichen Werts der Aktien ab, gilt das Angebot als akzeptiert.

Bezüglich der Zulässigkeit von Nominierungseintragungen besteht bei der Kudelski SA kein Reglement für Nominierungseintragungen.

### 2.7 Wandelanleihen und Optionen

#### Wandelanleihe

Ende Januar 2002 hat die Kudelski Financial Services Holding S.C.A., ein 100%iges Tochterunternehmen der Kudelski SA, eine Wandelanleihe über USD 325 Millionen emittiert. Der Umwandlungspreis wurde ursprünglich auf CHF 127,50 pro Inhaberaktie der Kudelski SA festgelegt und wurde am 31. Juli 2003 auf CHF 100 (gemäss einem Wechselkurs von 1,6396 USD) gemäss den Bestimmungen des Emissionsprospektes geändert. Kudelski SA garantiert diese Emission uneingeschränkt und unwiderruflich.

Der jährliche Zinscoupon 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 Anleihe beträgt 105,79% des am 31. Januar 2009 fälligen Betrages. 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 kotiert.

Im Verlauf der Geschäftsjahre 2002 und 2003 wurde an der Börse eine Anleihen-Rückkaufoperation durchgeführt. Zum 31. Dezember 2003 hat die Kudelski-Gruppe USD 152 072 Mio. Nennwert zurückgekauft. Diese Obligationen wurden annulliert. Nach Abschluss dieser Operation betrug der Nennwert der am 31. Dezember 2004 in Umlauf befindlichen Anleihen USD 172 928 Mio.

Der Prospekt der Wandelanleihen ist auf der Internet-Adresse der Gruppe unter der folgenden Verbindung verfügbar:  
[www.nagra.com/rapport\\_annuel/convertible.pdf](http://www.nagra.com/rapport_annuel/convertible.pdf)

#### Optionen

Im Jahre 2003 hat die Kudelski SA einen Optionsplan zugunsten einiger Mitarbeiter geschaffen.

Folgende Optionen wurden ausgegeben:

| Anzahl Optionen | Vesting  | Ablauf   | Ratio  | Ausübungspreis |
|-----------------|----------|----------|--------|----------------|
| 125 000         | 01.04.06 | 01.04.07 | 1-zu-1 | CHF 20         |
| 125 000         | 01.04.07 | 01.04.08 | 1-zu-1 | CHF 20         |
| 125 000         | 01.04.08 | 01.04.09 | 1-zu-1 | CHF 20         |

Weitere Informationen zum Optionsplan können den Finanzberichten des Kudelski-Konzerns entnommen werden.

#### Aktienkaufsplan

Im Jahre 2004 hat Kudelski SA einen Aktienkaufsplan für die Mitarbeiter einiger Gesellschaften des Konzerns eingeführt. Dieser Plan gibt den Mitarbeitern die Möglichkeit, Inhaberaktien der Kudelski SA zu Vorzugs-Bedingungen zu erwerben. Jeder Teilnehmer kann jährlich gemäss diesem Plan für einen Maximalbetrag von 7,7% des jährlichen Bruttolohns Aktien erwerben.

Der Kaufpreis der Aktien ist der Schlusskurs der an der SWX Swiss Exchange kotierten Inhaberaktie am Tag der Zeichnung mit einem Rabatt von bis zu 42%. Die so erworbenen Aktien sind jedoch während einer Frist von drei Jahren gesperrt.

Dieser Plan kann zukünftig auf andere Gesellschaften des Konzerns ausgedehnt werden.

Eine Tabelle der Käufe unter diesem Plan für das Jahr 2004 ist der Seite 26 des Finanzberichtes der Kudelski SA zu entnehmen.

## 3/ Verwaltungsrat

Kudelski Gruppe  
Geschäftsbericht 2004

Der Verwaltungsrat ist die höchste Führungsinstanz des Unternehmens; seine Aufgabe besteht in der Überwachung der von der Konzernleitung getroffenen Entscheidungen. Zur Zeit besteht der Verwaltungsrat aus 8 Mitgliedern, die von der Generalversammlung der Aktionäre gewählt werden. Der Verwaltungsrat verfügt über einen Revisionsausschuss, einen Strategieausschuss und einen Vergütungsausschuss.

Der Verwaltungsrat setzt sich wie folgt zusammen:

### André Kudelski

Präsident und Delegierter des Verwaltungsrats

### Claude Smadja

Vizepräsident des Verwaltungsrats und «Lead Director»

### Norbert Bucher

### Laurent Dassault

### Patrick Fœtisch

### Stefan Kudelski

### Pierre Lescure

Erste Wahl in den Verwaltungsrat am 26.05.2004

### Gérard Limat

Sekretär des Verwaltungsrats:

### Nicolas Goetschmann

Generalsekretär der Gruppe  
(nicht Mitglied des Verwaltungsrats)

|                  | Geburtsjahr | VR-Funktion                                   | Nationalität | Exekutiv/Nicht-exekutiv |
|------------------|-------------|---|--------------|-------------------------|
| André Kudelski   | 1960        | Präsident und Delegierter des Verwaltungsrats | Schweiz      | Exekutiv                |
| Claude Smadja    | 1945        | Vizepräsident                                 | Schweiz      | Nicht-exekutiv          |
| Norbert Bucher   | 1931        | Mitglied                                      | Schweiz      | Nicht-exekutiv          |
| Laurent Dassault | 1953        | Mitglied                                      | Frankreich   | Nicht-exekutiv          |
| Patrick Fœtisch  | 1933        | Mitglied                                      | Schweiz      | Nicht-exekutiv          |
| Stefan Kudelski  | 1929        | Mitglied                                      | Schweiz      | Nicht-exekutiv          |
| Pierre Lescure   | 1945        | Mitglied                                      | Frankreich   | Nicht-exekutiv          |
| Gérard Limat     | 1940        | Mitglied                                      | Schweiz      | Nicht-exekutiv          |



André Kudelski



Claude Smadja

### André Kudelski

André Kudelski erwarb 1984 an der Eidgenössischen Technischen Hochschule Lausanne sein Diplom als Physiker. In der Folge war er als F&E-Ingenieur bei der Kudelski SA sowie im Silicon Valley tätig. Er wurde Produktmanager für den Bereich Pay-TV und anschliessend Direktor von NagraVision, dem Geschäftsbereich Pay-TV der Kudelski SA. Im Jahre 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 und Dassault Systèmes (France). Er ist weiterhin Mitglied des Advisory Board von Credit Suisse, der Swiss American Chamber of Commerce und des Vorstandes von economiesuisse.

André Kudelski ist Vorsitzender des strategischen Ausschusses des Verwaltungsrats.

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

André Kudelski ist ferner Mitglied des Aufsichtsrats von SkiData.

### Claude Smadja

Claude Smadja schloss sein Studium an der Universität Lausanne mit dem Lizentiat der politischen Wissenschaften ab. Nach mehrjähriger Tätigkeit beim Westschweizer Fernsehen TSR als stellvertretender Chefredaktor in der Informationsabteilung wurde er 1987 Mitglied der Geschäftsleitung des World Economic Forum, wo er bis 1992 tätig war. Anschliessend kehrte er als Informationsdirektor zur 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 sitzt im Verwaltungsrat der Edipresse Gruppe sowie von Infotech und Infosys, wo er ebenfalls Präsident des Nomination Committee ist. Er ist weiter Präsident des International Board of Overseers des Illinois Institute of Technology.

Claude Smadja sitzt seit 1999 im Verwaltungsrat von Kudelski SA. Er ist Vizepräsident des Verwaltungsrats seit 2002 und seit 2003 «Lead Director» im Sinne des von economiesuisse herausgegebenen «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance».

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



Norbert Bucher



Laurent Dassault



Patrick Føetisch



Stefan Kudelski



Pierre Lescure



Gérard Limat

### Norbert Bucher

Norbert Bucher promovierte an der Eidgenössischen Technischen Hochschule Lausanne zum Doktor der Ingenieurwissenschaften. Darüber hinaus absolvierte er mehrere Postgrade Management Programme 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, und danach bei Syska & Hennessy Inc, Consulting Engineers in New York. Anschliessend wurde er stellvertretender Direktor bei 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 er ist Mitglied des Revisionsausschusses.

Darüber hinaus sitzt Norbert Bucher im Verwaltungsrat von Nagra Plus und ist Präsident des Verwaltungsrats von Ticketcorner.

### Laurent Dassault

Laurent Dassault erwarb das Lizentiat im Wirtschaftsrecht sowie ein Diplom der ESSCA (Ecole Supérieure de Sciences Commerciales Appliquées) in 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.

Im Jahre 1992 trat er der Groupe Industriel Marcel Dassault (GIMD) bei, wo er heute wichtige Verantwortlichkeiten in Frankreich sowie im Ausland übernommen hat.

Er ist 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) und von Assicurazioni Generali S.p.A. in Trieste. Er ist weiter 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.

Laurent Dassault ist seit 1995 Mitglied des Verwaltungsrats von Kudelski SA.

### Patrick Føetisch

Patrick Føetisch erwarb an der Universität Lausanne den Titel eines Doktors der Rechtswissenschaften.

Er ist selbstständiger Rechtsanwalt.

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

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

Patrick Føetisch ist 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 (Verwaltungsratsmitglied), NagraID (Präsident), Tourist Data Shop (Verwaltungsratsmitglied) und SportAccess (Verwaltungsratsmitglied).

Er ist ferner Mitglied des Aufsichtsrats von SkiData.

### Stefan Kudelski

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

1951 gründet er das Unternehmen Kudelski mit der Konstruktion des NAGRA, des ersten mobilen Aufnahmegegeräts für Radioreporter. 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 darüber hinaus Ehrenmitglied der AES, der SMPTE (Society of Motion Picture Television Engineers), der BKSTS (British Kinematograph Sound and Television Society), des SVIA (Schweizerischer Verein für Informatik in der Ausbildung), des IEEE (Institute of Electrical and Electronics Engineers) und der AMPS (Association of Motion Picture Sound). Ferner ist er Dr. honoris causa der Eidgenössischen Technischen Hochschule Lausanne.

Stefan Kudelski sitzt im Verwaltungsrat von Kudelski SA seit 1968.

### Pierre Lescure

Nach seiner Hochschulbildung in Literatur und Journalismus begann Pierre Lescure seine berufliche Laufbahn bei verschiedenen Radios (RTL, RMC, Europa 1) und wechselte dann Anfangs 1980 zur Fernsehindustrie. 1982 - 1983 war er Chefredakteur bei dem französischen öffentlich-rechtlichen Fernsehsender Antenne 2, 1984 arbeitete er mit André Rousselet am Canal+ Projekt. 1988 wurde er zum CEO bei Canal+ ernannt und übernahm 1993 zusätzlich das Amt des Präsidenten bei Canal+.

Von 2000 bis 2002 war er Co-CEO von Vivendi Universal.

Pierre Lescure ist Mitglied des Aufsichtsrats der Gruppe Lagardère und der Tageszeitung Le Monde sowie Mitglied des Verwaltungsrats bei Thomson und Havas.

Pierre Lescure wurde von der Generalversammlung der Aktionäre der Kudelski SA vom 26. Mai 2004 in den Verwaltungsrat gewählt.

### 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 Freiburg und der Dasnair SA in Meinier-Genève.

Darüber hinaus 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 Verwaltungsrats: des Revisionsausschusses, des Strategieausschusses und des Vergütungsausschusses.

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

André Kudelski und Laurent Dassault gehören dem Verwaltungsrat von Dassault Systèmes an.

André Kudelski und Claude Smadja gehören dem Verwaltungsrat von Edipresse an.

**3.4 Wahl und Amtszeit**

Die Mitglieder des Verwaltungsrats werden von der Generalversammlung für eine Dauer von einem Jahr gewählt. Sie können wiedergewählt werden. Die Amtszeit endet am Tag der ordentlichen Generalversammlung. Der Verwaltungsrat ernennt seinen Präsidenten und seinen Vizepräsidenten selbst. Der Sekretär des Verwaltungsrat muss nicht Mitglied des Verwaltungsrats sein.

|                  | Erste Wahl<br>in den VR | Letzte<br>Wahl | Ende der<br>Amtszeit |
|------------------|-------------------------|----------------|----------------------|
| André Kudelski   | 1987                    | 26.05.2004     | 10.05.2005           |
| Claude Smadja    | 1999                    | 26.05.2004     | 10.05.2005           |
| Norbert Bucher   | 1992                    | 26.05.2004     | 10.05.2005           |
| Laurent Dassault | 1995                    | 26.05.2004     | 10.05.2005           |
| Patrick Fœtisch  | 1992                    | 26.05.2004     | 10.05.2005           |
| Stefan Kudelski  | 1968                    | 26.05.2004     | 10.05.2005           |
| Pierre Lescure   | 2004                    | 26.05.2004     | 10.05.2005           |
| Gérard Limat     | 1995                    | 26.05.2004     | 10.05.2005           |

**3.5 Interne Organisation**

**3.5.1 Aufgabenteilung im Verwaltungsrat**

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

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

Der Verwaltungsrat besteht heute aus acht Mitgliedern, von denen sieben nicht-exekutive Funktion haben. Er tritt mindestens viermal jährlich zusammen, und zusätzlich immer dann, wenn es der Geschäftsverlauf erforderlich macht.

Die Leitung der Gesellschaft obliegt dem Delegierten des Verwaltungsrats, vorbehaltlich anderslautender gesetzlicher Regelungen.

Verwaltungsrat

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 Rechnungslegung vor. Weiter erstellt er einen Bericht über die wichtigsten Aspekte des Geschäftsgangs.

Der «Lead Director» beruft und leitet selbständig Sitzungen der unabhängigen Mitglieder des Verwaltungsrats, wenn im Interesse der Gesellschaft eine solche unabhängige Beratung erforderlich ist. Weiter stellt er sicher, dass ein Bewertungsverfahren für die Leistungen des Präsidenten und des Delegierten des Verwaltungsrats vorhanden ist.

Der «Lead Director» sorgt für die Unabhängigkeit des Verwaltungsrats gegenüber dem Präsidenten und dem Delegierten des Verwaltungsrats, sowie gegenüber der Konzernleitung; er präsidiert den Verwaltungsrat bei Interessenkonflikten des Präsidenten oder des Delegierten des Verwaltungsrats.

**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 so oft 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, der nicht Mitglied des Ausschusses ist, die Vergütungen der VR-Mitglieder und der wichtigsten Kader des Unternehmens.

Der Ausschuss kann zur Unterstützung seiner Empfehlungen und Entscheidungen externe Fachleute zu Rate ziehen.

Er besteht aus mindestens zwei nicht-exekutiven Mitgliedern des Verwaltungsrats.

**Revisionsausschuss**

Der Revisionsausschuss sichert eine effiziente und regelmässige Überwachung der Verfahren zur finanziellen Berichterstattung der Gesellschaft, um deren Vollständigkeit, Transparenz und Qualität zu gewährleisten. Es 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 den externen Revisoren 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 Experten und Berater zurückgreifen, wenn er dies 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 Verwaltungsrats 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.

**Strategieausschuss**

Die Aufgabe des Strategieausschusses 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 deren Wert für die Aktionäre.

Zu diesem Zweck verfolgt der Strategieausschuss die Marktentwicklung und Wettbewerbsposition der Gruppe, entwirft Modelle für die zukünftige Entwicklung und überwacht das Wachstum der Gruppe mittels Investitionen, Desinvestitionen und Umstrukturierungsmassnahmen.

Der Strategieausschuss besteht aus drei Verwaltungsratsmitgliedern zusammen, wobei der Präsident und der Vizepräsident automatisch vertreten sind. Er tritt mindestens zweimal jährlich zusammen.

|                 | Revisions-<br>ausschuss | Strategie<br>Ausschuss | Vergütungs-<br>ausschuss |
|-----------------|-------------------------|------------------------|--------------------------|
| André Kudelski  |                         | ■                      |                          |
| Claude Smadja   | ■                       | ●                      | ●                        |
| Norbert Bucher  | ●                       |                        |                          |
| Patrick Fœtisch |                         |                        | ■                        |
| Gérard Limat    | ●                       | ●                      | ●                        |

■ Präsident  
● Mitglied

**3.5.3 Arbeitsweise des Verwaltungsrats und seiner Ausschüsse**

Im Jahr 2004 traten der Verwaltungsrat und seine Ausschüsse wie folgt zusammen:

|                     |       |
|---------------------|-------|
| Verwaltungsrat      | 7 Mal |
| Strategieausschuss  | 2 Mal |
| Revisionsausschuss  | 3 Mal |
| Vergütungsausschuss | 3 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 Festsetzung der Verantwortungsbereiche des Verwaltungsrats und seiner Ausschüsse sind im Reglement des Verwaltungsrats festgehalten. Dieses Dokument kann beim Generalsekretariat der Kudelski-Gruppe angefordert werden.

**3.7 Informations- und Kontrollinstrumente gegenüber der Konzernleitung**

Die Gruppe hat ein neues Risikobewertungssystem festgelegt und eingerichtet, mit dem die Hauptrisiken sowie deren mögliche Auswirkungen und die vorgeschlagenen Massnahmen systematisch identifiziert werden können. Das Risikobewertungsverfahren ist auf relativ wahrscheinliche Entwicklungen anwendbar, die eine materielle und wirtschaftliche Auswirkung auf die Gruppe haben; es deckt die marktbezogenen, strategischen, operativen und finanziellen Risiken ab.

Das Departement Controlling führt finanzielle und operative Ad-hoc-Analysen durch, welche die potentiellen Risiken entlang der Wertschöpfungskette identifizieren und Verbesserungsmaßnahmen festlegen sollen. Aufgrund einer Aufgabentrennung zwischen den Departementen Controlling und Accounting wird gewährleistet, dass die geeigneten Kontrollmechanismen durchgeführt werden. In spezifischen Schlüsselbereichen sind Ad-hoc-Departemente damit beauftragt, die einschlägigen internen Kontrollen durchzuführen: zum Beispiel liefern der Chief Security Officer und ein Sicherheitsausschuss die erforderlichen Sicherheitskontrollen im Hauptgeschäftsbereich der Gruppe.

Der Revisionsausschuss kann in bestimmten spezifischen Bereichen detailliertere Risikoanalysen beantragen. Zum Beispiel wurde für den Revisionsausschuss eine Risikoanalyse zu den Informationssystemen (IT) durchgeführt und mit diesem besprochen.

Die Gruppe hat das Management Information System (MIS) weiterentwickelt, indem sie den Umfang, die Vergleichbarkeit und die Regelmässigkeit des Reportingsystems verbessert hat: ein standardisiertes Reportingverfahren ist für jede unabhängige Gesellschaft und die Kostenzentren innerhalb jeder Wirtschaftseinheit verfügbar. Ausserdem liefert ein Project Controlling Office sämtliche Hauptindikatoren zur den Hauptkunden und den Projektaktivitäten.

## 4/ Konzernleitung

Kudelski Gruppe  
Geschäftsbericht 2004

### 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.

Die Konzernleitung setzt sich 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 Gøetschmann

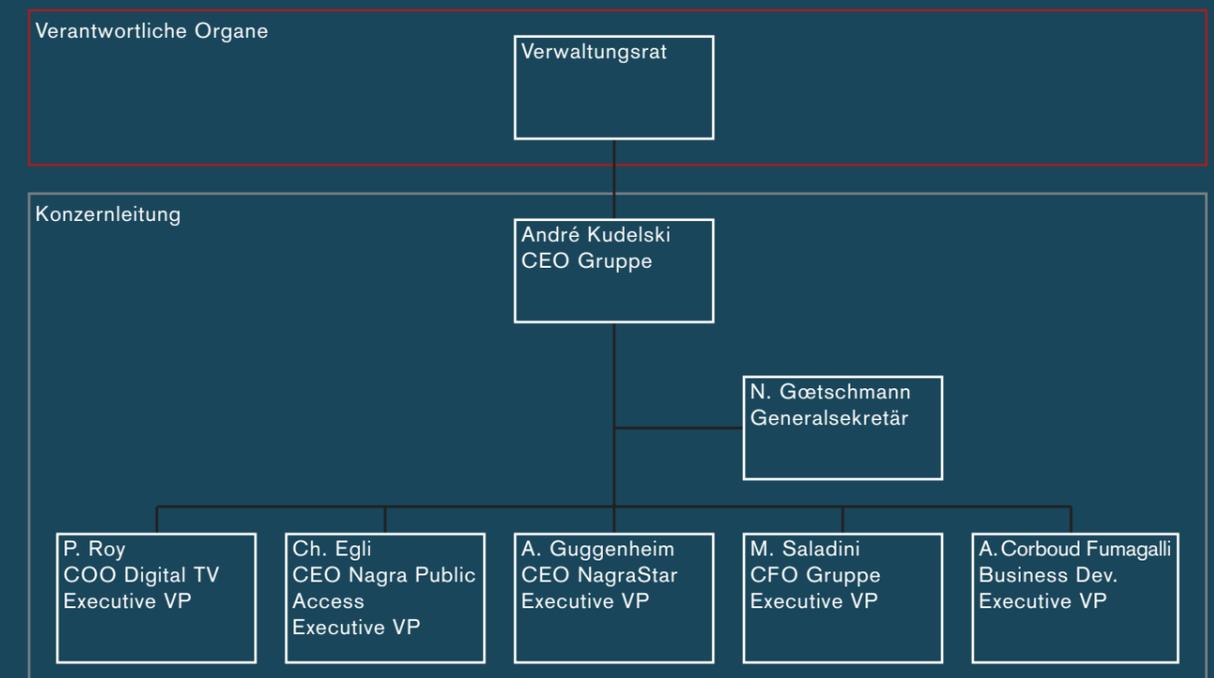
Generalsekretär, Chief Group Administration

### 4.3 Managementverträge

Zum 31. Dezember 2004 bestehen keine laufenden Managementverträge bei der Kudelski SA.



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



**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. 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 und Dassault Systèmes (France). Er ist weiterhin Mitglied des Advisory Board von Credit Suisse, des Swiss American Chamber of Commerce und des Vorstandes von economiesuisse.

André Kudelski ist Vorsitzender des strategischen Ausschusses des Verwaltungsrats.

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

André Kudelski ist ferner Mitglied des Aufsichtsrats von SkiData.

**Pierre Roy (1952)**

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

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

Im Jahr 1992 kam er als Generaldirektor von Nagra Audio, Direktor des Bereichs Business Development von Nagravision und Generaldirektor der Précél 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 mitwirkte.

Am 17. Januar 2003 wurde er zum Chief Operating Officer des Geschäftsbereichs Digital TV der Kudelski Gruppe und zum Executive Vice President ernannt.

Pierre Roy ist Mitglied des Verwaltungsrats von Nagravision, NagraCard, NagraID, Livewire und Nagra Thomson Licensing.

**Charles Egli (1948)**

Chief Executive Officer (CEO) Nagra Public Access – Executive Vice President  
Schweizer Bürger

Nach seiner Ausbildung zum ETS-Elektronikingenieur arbeitete Charles Egli bei Studer Revox in Zürich zunächst als Forschungs- und Entwicklungsingenieur und dann als Projektleiter, bevor er 1989 als Projektleiter zu Nagravision wechselte. 1992 wurde er zum Chief Operating Officer der Kudelski SA und im Januar 2003 zum CEO von Nagra Public Access (in dieser Gesellschaft ist er ebenfalls Delegierter des Verwaltungsrats) sowie zum Executive Vice President ernannt. Er ist ferner seit September 2004 CEO von SkiData.

Charles Egli gehört dem Verwaltungsrat mehrerer Gesellschaften der Kudelski Gruppe an: Nagravision, NagraCard, NagraID, Ticketcorner, SportAccess, MediaCrypt, SkiData (Schweiz), SkiData France, AccessArena und Tourist Data Shop.

**Alan Guggenheim (1950)**

Executive Vice President – Chief Executive Officer (CEO)  
NagraStar  
Französischer Staatsbürger und seit 1991 amerikanischer Staatsbürger

Alan Guggenheim ist Ingenieur ESTP (Frankreich) und hat ebenfalls ein Führungsdiplom «Etat Major» erworben. 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 und 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 Verwaltungsrats der Pacific State Bank in Stockton, CA.

Seit dem Jahr 2000 ist Alan Guggenheim Chief Executive Officer von NagraStar, einer gemeinsamen Gesellschaft der Kudelski Gruppe und EchoStar.

Ferner ist er seit 2003 Executive Vice President der Kudelski Gruppe und Chairman von Nagra USA, Inc.

**Mauro Saladini (1966)**

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

Mauro Saladini ist diplomierter Elektroingenieur (dipl. El. Ing.) der ETHZ (Eidgenössische Technische Hochschule Zürich) und absolvierte ein MBA an der INSEAD in Fontainebleau, Frankreich.

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 Medien und Telekommunikation. Darüber hinaus war Mauro Saladini Leiter des Swiss Media Sektor und Co-Leiter des European Media Sektor.

Am 1. Februar 2003 wechselte er als Chief Financial Officer und Executive Vice President zur Kudelski Gruppe.

Mauro Saladini ist weiter Mitglied des Aufsichtsrats von SkiData.

**Adrienne Corboud Fumagalli (1958)**

Executive Vice President Business Development  
Schweizer Bürgerin, Italienische Nationalität seit 1993

Adrienne Corboud Fumagalli besitzt einen Dokortitel in Wirtschafts- und Sozialwissenschaften von der Universität Freiburg. Sie war mehrere Jahre als Forscherin, Professorin und Beraterin in den Bereichen Medienpolitik und Informationstechnologien bei diversen Institutionen (Universität Freiburg, DAMS Bologna, CNRS Paris, McGill University Montreal) tätig.

Von 1997 bis 2000 arbeitete sie in verschiedenen Positionen bei Swisscom AG in Bern, u.a. als Director Business Development und als Marketing Director. Im November 2000 trat sie als Generalsekretärin in die Kudelski Gruppe ein. Im Januar 2004 wurde sie zum Executive Vice President Business Development ernannt.

Adrienne Corboud Fumagalli ist Mitglied des Verwaltungsrats von NagraID, AccessArena und Livewire.

**Nicolas Goetschmann (1960)**

Generalsekretär des Konzerns – Chief Administration Officer  
Schweizer Bürger

Nicolas Goetschmann besitzt ein Lizentiat in Wirtschaft von der Universität Freiburg. Von 1986 bis 1989 übte er die Funktion des Private Client Executive bei Credit 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 gehört dem Verwaltungsrat von Lysis SA und Leman Consulting.

## 5/ Entschädigungen, Beteiligungen und Darlehen

Kudelski Gruppe  
Geschäftsbericht 2004

### 5.1 Inhalt und Festsetzungsverfahren der Entschädigungen und der Beteiligungsprogramme

Der Vergütungsausschuss überwacht 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 Konzernleitung verantwortlich.

In der Regel ist die Vergütungspolitik der Kudelski Gruppe auf die Leistungen der Geschäftseinheiten und der einzelnen Personen gestützt.

#### 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 bar. Ein variabler Teil kann auch in Form von Optionen vergütet werden.

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 von finanziellen, operationellen und qualitativen Zielen. Der variable Teil kann bar oder in Form von Inhaberaktien der Kudelski SA bezahlt werden.

Der Vergütungsausschuss kann den Mitgliedern der Konzernleitung bzw. den Mitarbeitern zusätzlich Aktien bzw. Optionen zuteilen, um bei diesen das Interesse an den langfristigen Zielen des Unternehmens zu stärken.

Die Mitglieder der Konzernleitung haben weiter die Möglichkeit, am Aktienkaufplan der Gruppe teilzunehmen, welcher 2004 eingeführt wurde.

### 5.2 Entschädigungen an amtierende Organmitglieder

Die von der Kudelski SA oder einer ihrer Tochtergesellschaften im Jahr 2004 direkt oder indirekt an die Mitglieder des Verwaltungsrats bzw. an die Mitglieder der Konzernleitung bezahlten Vergütungen betragen CHF 7 439 485.

Dieser Betrag unterteilt sich in CHF 6 972 485 für die exekutiven Mitglieder des Verwaltungsrats und die Mitglieder der Konzernleitung, und CHF 467 000 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 2004 endeten, wurden keine Abgangsgelder bezahlt.

### 5.3 Entschädigungen an ehemalige Organmitglieder

An zwei ehemalige Mitglieder der Konzernleitung wurde im Jahr 2004 eine Gesamtvergütung von CHF 357 380 bezahlt. Einer davon ist seither wissenschaftlicher Berater der Konzernleitung geworden.

### 5.4 Aktienzuteilung im Berichtsjahr

Im Geschäftsjahr 2004 wurden 85 837 Inhaberaktien mit einem Nennwert von jeweils CHF 10 den exekutiven Mitgliedern des Verwaltungsrats und den Mitgliedern der Konzernleitung zugeteilt. Den nicht-exekutiven Mitgliedern des Verwaltungsrats wurden keine Aktien zugeteilt.

### 5.5 Aktienbesitz

Am 31. Dezember 2004 besaßen die exekutiven Mitglieder des Verwaltungsrats und die Mitglieder der Konzernleitung der Kudelski SA sowie alle ihnen nahestehenden Personen 12 953 236 Inhaberaktien und 46 300 000 Kudelski SA-Namenaktien.

Ausserhalb der Familie Kudelski besaßen am 31. Dezember 2004 die anderen Mitglieder des Verwaltungsrats sowie alle ihnen nahestehenden Personen insgesamt 1 432 620 Kudelski SA Inhaberaktien.

### 5.6 Optionen

Im Jahr 2003 führte die Kudelski Gruppe einen Optionsplan ein. Per 31. Dezember 2004 ergibt sich folgende Situation:

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

| Anzahl Optionen      | Vesting Period | Ausübungsdatum | Ratio  | Ausübungspreis |
|----------------------|----------------|----------------|--------|----------------|
| 43 960               | 01.04.06       | 01.04.07       | 1-zu-1 | CHF 20         |
| 43 960               | 01.04.07       | 01.04.08       | 1-zu-1 | CHF 20         |
| 43 960               | 01.04.08       | 01.04.09       | 1-zu-1 | CHF 20         |
| Zuteilungsjahr: 2003 |                |                |        |                |

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

| Anzahl Optionen      | Vesting Period | Ausübungsdatum | Ratio  | Ausübungspreis |
|----------------------|----------------|----------------|--------|----------------|
| 6 000                | 01.04.06       | 01.04.07       | 1-zu-1 | CHF 20         |
| 6 000                | 01.04.07       | 01.04.08       | 1-zu-1 | CHF 20         |
| 6 000                | 01.04.08       | 01.04.09       | 1-zu-1 | CHF 20         |
| Zuteilungsjahr: 2003 |                |                |        |                |

Im Geschäftsjahr 2004 wurden keine Optionen zugeteilt.

### 5.7 Zusätzliche Honorare und Vergütungen

Folgende zusätzliche Honorare (einschliesslich Beraterhonorare und Honorare im Zusammenhang mit anderen Verträgen/Vereinbarungen) sowie sonstige Vergütungen wurden von der Kudelski Gruppe für während dem Geschäftsjahr 2004 erbrachte Leistungen an Mitglieder des Verwaltungsrats und an diesen nahe stehende Personen bezahlt: CHF 595 162 an Herrn Patrick Foetisch – für ihn und die von ihm beauftragten Rechtsanwälte – als Rechtsberater der Kudelski Gruppe bei diversen Verfahren.

### 5.8 Organdarlehen

Per 31. Dezember 2004 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

Für das Verwaltungsratsmitglied, das im Geschäftsjahr 2004 die höchste Gesamtentschädigung erhielt, setzte sich diese wie folgt zusammen:  
– Vergütung: CHF 4 132 914 (bar)  
– Aktien: 77 000 (mit Einschränkungen)

## 6/ Mitwirkungsrechte der Aktionäre

Kudelski Gruppe  
Geschäftsbericht 2004

Die statutarischen Klauseln über die Regelung der Mitwirkungsrechte der Aktionäre entsprechen den Bestimmungen des Obligationenrechts. Die Statuten der Kudelski SA können auf der Website der Kudelski Gruppe unter folgendem Link eingesehen werden: [www.nagra.com/rapport\\_annuel/STATUTS\\_Kudelski.pdf](http://www.nagra.com/rapport_annuel/STATUTS_Kudelski.pdf).

### 6.1 Stimmrechtsbeschränkung und -Vertretung

In den Statuten der Kudelski SA ist keine Stimmrechtsbeschränkung vorgesehen und es besteht keine statutarische Klausel, die Abweichungen oder Ausnahmen vorsieht.

### 6.2 Statutarische Quoren

In den Statuten der Kudelski SA sind keine statutarischen Quoren vorgesehen.

### 6.3 Einberufung der Generalversammlung

Die statutarischen Regeln für die Einberufung der Generalversammlung entsprechen den gesetzlichen Vorschriften. Die Generalversammlung wird mindestens zwanzig Tage vor dem Tag der Generalversammlung einberufen. Der Termin der Generalversammlung wird im Schweizerischen Handelsamtsblatt veröffentlicht.

### 6.4 Traktandierung

Die Verhandlungsgegenstände werden in der Einberufung aufgeführt.

Hinsichtlich der Aufnahme von Traktanden in die Tagesordnung bestehen in den Statuten der Kudelski SA keine vom Obligationenrecht abweichenden Bestimmungen, und zwar nach Art. 699 OR, «Aktionäre, die Aktien im Nennwert von 1 Million Franken (\*) vertreten, können die Traktandierung eines Verhandlungsgegenstandes verlangen. Einberufung und Traktandierung werden schriftlich unter Angabe des Verhandlungsgegenstandes und der Anträge begehrt.»

(\*) Dies entspricht 0,2% des Kapitals der Kudelski SA.

### 6.5 Eintragungen in das Aktienregister

Die an der Schweizer Börse handelsfähigen Aktien der Kudelski SA sind Inhaberaktien; es existiert demnach kein Aktionärsregister.

## 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 festgesetzten Obergrenze von 33 1/3% der Stimmrechte (Artikel 32 BEHG) gemäss den gesetzlichen Bestimmungen ein öffentliches Kaufangebot vorlegen muss.

### 7.2. Kontrollwechselklauseln

Es bestehen keine derartigen Klauseln.

## 8/ Revisionsstelle

Kudelski Gruppe  
Geschäftsbericht 2004

### 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 26. Mai 2004 für eine statutarische Amtsdauer von einem Jahr wiedergewählt.

Das Mandat der PricewaterhouseCoopers SA begann 1985. Es steht seit 1. Januar 2003 unter der Verantwortung des leitenden Revisors, Herrn Felix Roth.

### 8.2 Revisionshonorar

Die Kudelski Gruppe hat an PricewaterhouseCoopers für die Revisionsdienstleistungen im Geschäftsjahr 2004 den Betrag von CHF 970 620 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 hat die Kudelski Gruppe an PricewaterhouseCoopers im Geschäftsjahr 2004 den Betrag von CHF 415 416 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.

Zwei Vertreter der Revisionsstelle der Kudelski Gruppe, darunter der leitende Revisor, werden regelmässig als externe Teilnehmer zu den Sitzungen des Revisionsausschusses eingeladen.

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
- \_ Kauf oder Veräusserung von Gesellschaften
- \_ Halbjahres- und Jahresberichte.

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

Wer an den Pressemitteilungen der Kudelski Gruppe interessiert ist, kann sich auf eine Verteilerliste eintragen lassen. Dazu ist auf der Website der Kudelski Gruppe ein Formular vorgesehen.

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

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

Die Informationen der gruppeneigenen Website werden laufend aktualisiert. Die Rubrik «Investor Relations» enthält einen Terminkalender mit den wichtigsten Terminen der Gesellschaft (Ergebnisveröffentlichung, Jahresversammlung, Teilnahme an den Hauptfachmessen) und die wichtigsten Veröffentlichungen der Gruppe (Geschäftsbericht, Halbjahresbericht).

#### Internet-Links

**Website der Gruppe:**  
[www.nagra.com](http://www.nagra.com)

**Investor Relations:**  
[www.nagra.com/investor.php](http://www.nagra.com/investor.php)

**Wichtige Termine:**  
[www.nagra.com/investorCalendar.php](http://www.nagra.com/investorCalendar.php)

**Finanzdokumente:**  
[www.nagra.com/investorDoc.php](http://www.nagra.com/investorDoc.php)

**Pressecommuniqués:**  
[www.nagra.com/press.php](http://www.nagra.com/press.php)

#### e-Mail-Adressen

**Allgemeine Information:**  
[info@nagra.com](mailto:info@nagra.com)

**Investor Relations:**  
[ir@nagra.com](mailto:ir@nagra.com)

**Pressestelle:**  
[communication@nagra.com](mailto:communication@nagra.com)

## Historischer Abriss

Kudelski Gruppe  
Geschäftsbericht 2004

**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-Aufnahmeegerät 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 Umtauschangebots.

**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.

Erste Systeme mit Mischlösungen für Pay-TV und Internet.

Kapitalerhöhung und 1. indirektes Splitting der Kudelski-Aktie (5+1).

**1999**

Erste 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**

Die Kudelski Gruppe realisiert diverse strategische Akquisitionen: (SkiData, Ticketcorner, Lysis, Livewire).

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.

Ausbau des Geschäftsbereichs Digital-TV durch den Erwerb des Geschäftsbereichs MediaGuard von Canal+ Technologies (Nagra France).

Die Kudelski Gruppe wird Weltmarktführer im Bereich der Zugriffs-Lösungen für digitales Fernsehen.

**2004**

Die Gruppe veröffentlicht Rekordergebnisse.

Die Gruppe führt ihre Sicherheitstechnologien in neue Bereiche ein wie das Fernsehen für Mobiltelefone.

Erfolg neuer Business Modelle wie die zeitlich begrenzt nutzbare Chipkarte für «Pay-per-view» Zugang zu «Premium»-TV-Inhalten.

Hervorragender Erfolg auf den Märkten: die Gruppe verdreifacht ihren Umsatz auf dem europäischen Digital-TV-Markt und verdoppelt ihn beinahe in Amerika.

## Gesellschaften der Gruppe

Kudelski Gruppe  
Geschäftsbericht 2004

### Digital-TV



#### Nagravision

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



#### Livewire

Entwicklung von Software für Digitaldecoder.



#### Nagra France

Integrierte Zugangskontroll-Lösung MediaGuard.



#### Nagra Plus

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



#### NagraCard

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



#### MediaCrypt

Grundlegende Verschlüsselungstechnologien. Gemeinsame Gesellschaft mit Ascom (CH).



#### NagraID

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



#### Leman Consulting

Management von Patenten und Urheberrechten.



#### NagraStar

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

#### Nagra Thomson Licensing

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).

### Nagra Audio



#### Nagra Audio

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



#### 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

Plattform für Buchungen und Kauf von Dienstleistungen sowie On-line-Produkten im Tourismusbereich.

Kudelski Gruppe  
Geschäftsbericht 2004

### Sitz der Gesellschaft

#### 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 Sàrl

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

##### Nagra ID SA

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

##### NagraStar, LLC.

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

##### NagraStar, LLC.

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

##### Nagra Plus

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

##### MediaCrypt AG

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

##### Nagra-Thomson Licensing

46, quai Alphonse-Le-Gallo  
92100 Boulogne-Billancourt  
Frankreich  
Tel +33 1 4186 6859  
Fax +33 1 4186 5638

##### Leman Consulting SA

62, route de Clémenty  
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

##### Ticketcorner GmbH

Ditscheinergasse 4 / 6  
1030 Wien  
Österreich  
Tel +43 1 227 400  
Fax +43 1 227 40 13  
info@ticketcorner.com  
www.ticketcorner.com

##### SportAccess SA

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

##### AccessArena AG

22, route de Genève  
Case postale 134  
1033 Cheseaux  
Schweiz  
Tel +41 21 732 0300  
Fax +41 21 732 0100  
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  
22, route de Genève  
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 GmbH**  
Oskar-Messter-Strasse 29  
85737 Ismaning  
Deutschland  
Tel +49 89 9628 9690  
Fax +49 89 9628 9699  
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

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

##### Livewire

Siehe Nagravision STB Solutions

##### Nagravision STB Solutions

938 Peachtree Street  
Atlanta, GA 30309-3919  
USA  
Tel +1 404 525 0940  
Fax +1 404 525 0790  
nagravision.atl@nagra.com

##### Brasilien

**Nagravision**  
Rua Geraldo Flausino Gomes 61  
2° andar  
Brooklin Novo  
04575-060 Sao Paulo  
Brasilien  
Tel +55 11 3846 6001  
Fax +55 11 3845 8198  
nagravision.brasil@nagra.com

##### Singapur

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

##### China

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

##### 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

##### Nagra France

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

### Public Access

#### Schweiz

**SkiData (Schweiz) AG**  
Soodstrasse 53  
8134 Adliswil  
Schweiz  
Car Access:  
Tel +41 44 711 99 44  
Fax +41 44 711 99 43  
People Access:  
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  
Japan  
Niederlande  
Schweden

Bitte nehmen Sie Kontakt mit dem Hauptsitz von SkiData in Österreich auf.

### Nagra Audio

#### Frankreich

**Nagra France Sàrl**  
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.**  
2723 McLemore Way  
Franklin, TN 37064  
USA  
Tel +1 615 726 5191  
Fax +1 615 726 5189  
audio.usa@nagra.com

**Projektmanagement**

Corporate Communication, Kudelski Group

**Support, Koordination**

Desrochers Communication

**Design**

messi & schmidt, Lausanne, Schweiz

**Druck**

Imprimeries Réunies Lausanne SA, Renens, Schweiz

**Fotografien**

Cédric Widmer und Pierre-Antoine Grisoni / Strates  
Seiten 4, 6, 14, 17, 19, 21, 26, 40, 44, 45, 51, 52, 57

Peter Bialobrzeski / Laif, Seite 8

Wir möchten uns bei unseren in diesem Bericht gezeigten Kunden, sowie auch bei den verschiedenen Personen die zur Publikation des Bildmaterial beigetragen haben, bedanken. Insbesondere bei EchoStar (USA), Canal+ (F) sowie Europe1 (F), die uns in verdankenswerter Weise Zugang zu ihren Lokalitäten und Installationen gewährt haben.

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

Gedruckt in der Schweiz

© Kudelski Group 2005