



# 2004

G E S C H Ä F T S B E R I C H T

## Das Automatendrehen: alle profitieren davon!

Dank dem sehr guten Preis-/Leistungsverhältnis sowie dem vielseitigen Einsatzgebiet gedrehter Teile ist das Drehen heute wohl die weltweit am meisten genutzte Technik. In den Industrienationen gibt es wohl niemanden, der nicht täglich vom Einsatz der Drehteile profitiert. Seit der Gründung ist Tornos ein Anbieter von Drehtechnologie und hat es verstanden, kontinuierlich seinen Kunden höhere Leistungsfähigkeit, Produktivität und Präzision anzubieten. Die allgegenwärtige Präsenz der Drehtechnologie ist heute fest verankert: in Computern, Handys, Autos, Uhren, Kaffeemaschinen, chirurgischen Implantaten und vielen weiteren Anwendungsgebieten.

Alle Bereiche profitieren vom Fortschritt und der Leistungsfähigkeit der Drehtechnologie.

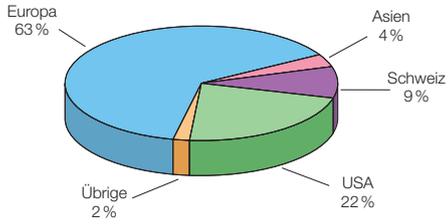
Damit nicht genug! Die von den Herstellern entwickelten technischen Lösungen wären ohne die fortschrittliche Drehautomatentechnik nicht realisierbar.



<b>2</b>	Das Automatendrehen: alle profitieren davon!
<b>4</b>	Tornos – Kennzahlen
<b>5</b>	Tornos – konsolidierte Schlüsselzahlen
<b>6</b>	Bericht des Verwaltungsratspräsidenten
<b>7</b>	Günstige Konjunkturaussichten
<b>9</b>	Produktorientierte Unternehmensorganisation
<b>10</b>	Business Unit Einspindelmaschinen – Erfolgsfaktor Kundendienst
<b>11</b>	Business Unit Mehrspindelmaschinen – Die Lösung für die Massenproduktion
<b>12</b>	Business Unit Einspindelmaschinen: Eine Doppelstrategie für höhere Leistung
<b>14</b>	Innovationen 2005: neue Mehrspindelmaschinen-Produkte
<b>15</b>	«Corporate Governance» und Kommunikation
<b>18</b>	Verwaltungsrat und Direktion
<b>20</b>	Adressen der Filialen

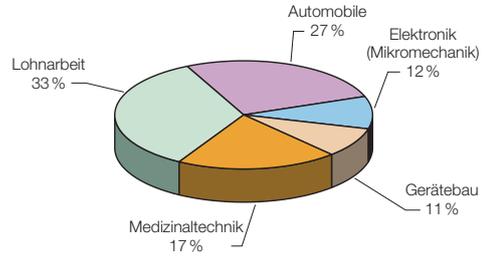


Geographische Verteilung



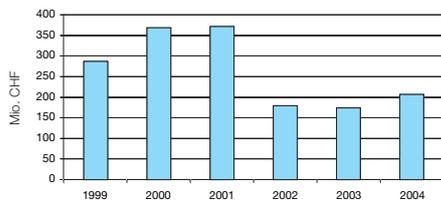
Umsatz von CHF 205.7 Mio. in Jahr 2004

Anwendungsbereiche

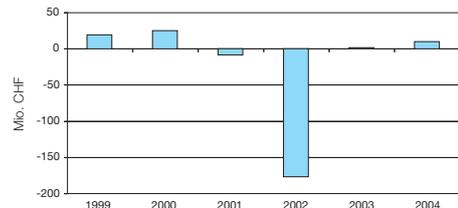


Umsatz von CHF 205.7 Mio. in Jahr 2004

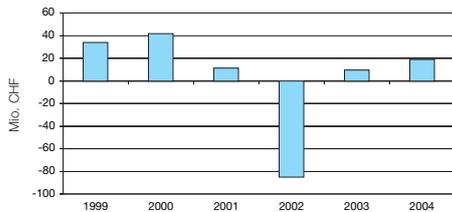
Umsatz



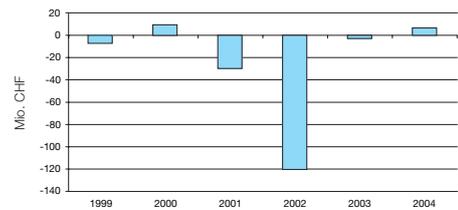
EBIT



EBITDA



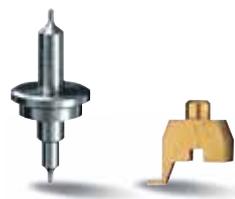
Nettoergebnis



**Konsolidierte Schlüsselzahlen**

	2000	2001	2002	2003	2004
Umsatz Mio CHF	370.1	372.8	180.6	174.7	205.7
Veränderung in %	+ 28.2	+ 0.73	- 51.6	-3.3	+ 17.7
EBITDA	41.9	11.4	- 85.1	9.7	19.4
in % des Umsatzes	11.3	3.1	- 47.1	5.6	9.4
Betriebsergebnis (EBIT)	24.9	- 8.4	- 176.3	0.4	11.0
in % des Umsatzes	6.7	- 2.3	- 97.6	0.2	5.3
Nettoergebnis	9.5	- 29.9	- 121.4	- 2.8	6.8
in % des Umsatzes	2.6	- 8.0	- 67.2	- 1.6	3.3
Aufwand für Forschung und Entwicklung Mio CHF	14.0	13.0	8.2	6.4	8.6
in % des Umsatzes	3.8	3.5	4.5	3.6	4.2
Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen Mio CHF	10.0	14.8	7.1	1.6	3.6
Auftragseingang Mio CHF	437.0	213.4	154.1	170.6	225.0
Veränderung in %	+ 106.0	- 51.2	- 27.8	+ 10.7	+ 31.9
Belegschaft zum Jahresende*	1231	1293	819	688	698
Durchschnittlicher Umsatz pro Mitarbeiter 1000 CHF	337	295	171	232	295

\* ohne Lehrlinge





## Bericht des Verwaltungsratspräsidenten

Sehr geehrte Damen und Herren,  
Geschätzte Aktionärinnen und Aktionäre,

Der Verwaltungsrat hat die Konsolidierung der seit 2003 umgesetzten Neuausrichtung von Tornos zur ersten Priorität erklärt. In einem konjunkturell wechselhaften Umfeld sah sich die Werkzeugmaschinenindustrie mit einem schwierigen ersten Quartal konfrontiert. Es freut uns, Ihnen heute über ein erfolgreiches Geschäftsjahr 2004 berichten zu können. Der Business-Plan wurde nicht nur eingehalten, sondern alle Zielvorgaben wurden übertroffen. Die erreichten Resultate in Bezug auf Umsatz, Rentabilität und Liquidität liegen deutlich über den Zielsetzungen. Das Geschäftsjahr weist einen Nettogewinn von CHF 6,8 Mio. auf. Die Eigenmittel der Gesellschaft beliefen sich per 31.12.2004 auf 48,5% der Bilanzsumme.

Tornos freut sich über die erzielten Resultate, ist sich jedoch bewusst, dass es in den nächsten 3 bis 5 Jahren weitere bedeutende Herausforderungen zu meistern gilt. Im Rahmen der Strategieumsetzung wurde dem Bereich Forschung und Entwicklung höchste Priorität zugeordnet. Ziel ist, die unumstrittene Position als Technologieleader, welche Tornos mit der Lancierung der Deco 2000 im Jahre 1996 hatte, zurückzuerobieren. Diese Position wurde in den folgenden Jahren aufgrund eines geringen Innovationsschubs geschwächt. Dank den grossen Entwicklungsanstrengungen im Jahr 2004 werden in den Jahren 2005 und 2006 sukzessive neue Produkte im Markt eingeführt. Einige der Neuerungen betreffen bestehende Produktlinien. Andere Neuentwicklungen werden neue Märkte erschliessen, so zum Beispiel im Bereich der Mini-CD. Oder sie sind in Nischenmärkten von Drehteilen mit mittlerer Komplexität angesiedelt, in denen Tornos bis anhin nicht aktiv war. Bezüglich geographischer Ausrichtung besteht in Asien – insbesondere in China – aufgrund des Bekanntheitsgrades der Produkte von Tornos mittelfristig ein hohes Wachstumspotenzial, obwohl das Unternehmen zur Zeit nur moderat in diesen Märkten präsent ist. Um dieses Potenzial auszuschöpfen, eröffnete Tornos am 1. Juli 2004 eine Niederlassung in Shanghai. Ziel ist es, eine gute Marktdurchdringung zu erreichen und Tornos langfristig - mit Dienstleistungen und Produkten - im Markt zu positionieren.



In Bezug auf die Umsetzung der Strategie verfolgt Tornos den im Jahr 2003 eingeschlagenen Weg. Der Verwaltungsrat unterstützt im Rahmen klar definierter Projekte firmenübergreifende Kooperationen und Allianzen. Zur Zeit werden jedoch keine grösseren Fusions- oder Akquisitionsprojekte aktiv angegangen, sofern es sich dabei nicht um echte Gelegenheiten handelt. Der Verwaltungsrat erachtet in der Tat die Grösse der Gruppe für die Umsetzung der Strategie als ideal, sowohl hinsichtlich Produktentwicklung und Forschung als auch bezüglich geographischer Abdeckung der Verkaufs- und Servicenfunktionen. Ferner ist der Verwaltungsrat überzeugt, dass die eingeschlagene Strategie der Fokussierung auf das Kerngeschäft die gesunde Entwicklung des Unternehmens im Interesse der Aktionäre fördert. Hinsichtlich Organisationsstruktur ist die Tornos Gruppe in Geschäftsbereiche unterteilt. Diese Struktur erlaubt die Führung der operationellen Bereiche in vernünftig grossen Einheiten, welche auf die Kundenbedürfnisse und die Produkte ausgerichtet sind. Eine solche Struktur fördert eine einfache Organisation und den engen Kundenkontakt, um so effizient, schnell und nahe am Markt agieren zu können. Diese Organisationsform fügt sich gut in die Strategie der Tornos-Gruppe ein, indem sie die Reaktionsfähigkeit und Flexibilität des Unternehmens in Bezug auf die Konjunkturzyklen verbessert. Konjunkturschwankungen sind Bestandteil der Unternehmens-tätigkeit von Tornos und erfordern eine gesunde Finanzstruktur sowie Führungsinstrumente, welche eine schnelle Anpassung der Produktionskapazitäten an die Nachfrage erlauben. Der Verwaltungsrat spricht sich deshalb für eine zurückhaltende Finanzpolitik aus, um das Wachstum der Gruppe mit selbst erarbeiteten Mitteln finanzieren zu können. Je nach Amortisation der Kredite kann jedoch ab dem Geschäftsjahr 2006 oder 2007 die regelmäßige Ausschüttung einer Dividende an die Aktionäre in Betracht gezogen werden.

Abschliessend danke ich im Namen des Verwaltungsrates allen unseren Mitarbeitern, Kunden, Finanzpartnern und Lieferanten für die ausgezeichnete Zusammenarbeit, welche uns erlaubt hat, über den Erwartungen liegende Resultate zu erzielen. Speziell danken möchte ich auch unseren Aktionärinnen und Aktionären für das Vertrauen, welches sie uns entgegengebracht haben.

*François Frôté,*

*Präsident des Verwaltungsrates*

## Günstige Konjunkturaussichten



Das Berichtsjahr hat mit einem Auftragsbestand von nur CHF 34.1 Mio. auf niedrigem Niveau begonnen. Im Januar musste deshalb mit Kurzarbeit für die gesamte Produktion gestartet werden. Diese auf einen Monat befristete Massnahme erlaubte die Anpassung der Produktion an die Marktnachfrage und wurde für ein Ausbildungsprogramm genutzt. Dieses Programm verfolgte das Ziel, die vielseitige Einsatzbarkeit der Mitarbeitenden der Montage- und Fabrikationsabteilungen zu erreichen. Obwohl der Auftragseingang in den Monaten Januar und Februar relativ schwach ausfiel, verbesserte sich der Bestellungseingang ab März, um sich in den darauf folgenden Monaten auf einem höheren Niveau zu stabilisieren. Der Auftragseingang für das Jahr 2004 erreichte CHF 225.0 Mio., was gegenüber Vorjahr (2003: CHF 170.6 Mio.) einer Steigerung von 32 % entspricht. Bezüglich Marktentwicklung profitierte das Geschäftsjahr 2004 von der deutlichen Erholung

des Elektronikmarktes (Kontakt- und Verbindungstechnik) sowie der Zulieferindustrie; beide Segmente zeichneten sich noch 2003 durch eine verhaltene Nachfrage aus. Dank Konjunkturerholung fiel das Wachstum in den von Tornos aktiv bearbeiteten Ländern unterschiedlich positiv aus. Besondere Beachtung verdient der amerikanische Markt (+ 82%), welcher aufgrund von zwei aussergewöhnlichen Bestellungen mit total 40 Maschinen das Berichtsjahr besonders positiv abgeschlossen hat. Bei den Produktlinien haben die Einspindel-Maschinen, welche speziell auf die Fabrikation von kleinen Drehteilen unter 20 mm mit hoher Präzision ausgerichtet sind, am stärksten von der Konjunkturerholung profitiert. Der Absatz von Mehrspindel-Maschinen wurde ab dem dritten Quartal durch die unsichere Nachfrage in der Automobilindustrie getrübt. Im Geschäftsjahr 2004 realisierte die Tornos Gruppe einen konsolidierten Umsatz von CHF 205.7 Mio., was einem Wachstum von 17.7 % im Vergleich zur Vorjahresperiode (CHF 174.7 Mio.) entspricht.



### **Ergebnis, Schuldentilgung und Stärkung der Eigenmittel**

Die vorteilhafte Konjunktur und die seit 2003 konsequent umgesetzten langfristigen Kostenreduktionen haben sich im Berichtsjahr positiv ausgewirkt. Das Geschäftsjahr schloss mit einem positiven Ergebnis von CHF 6.8 Mio. ab, was einer Umsatzrendite von 3.3 % entspricht. Dies im Vergleich zu 2003, als ein Nettoverlust von CHF 2.8 Mio. ausgewiesen wurde. Das Ergebnis vor Zinsen und Steuern betrug CHF 11.0 Mio. (5.3% des Umsatzes) im Vergleich zu CHF 0.4 Mio. im Vorjahr. Der EBITDA erreichte CHF 19.4 Mio. (Vorjahr: 9.7). Neben der Verbesserung der Rentabilität wurden die Warenlager stabilisiert und die den Kunden gewährten Zahlungsfristen dank einer verbesserten Debitorenbewirtschaftung von über 100 Tagen im Jahr 2003 auf 65 Tage im Berichtsjahr reduziert. Das positive Ergebnis und die Bewirtschaftung des Nettoumlaufvermögens haben zu einem positiven Cash-flow aus operativer Tätigkeit von CHF 23.2 Mio. (2003: CHF 3.6 Mio.) geführt. Die Nettoverschuldung der Gruppe (Schulden minus Liquidität) sank von CHF 44.9 Mio. per 31.12.2003 auf CHF 28.0 Mio. per 31.12.2004. Die Eigenmittel der Gruppe betragen per 31.12.2004 CHF 83.5 Mio. (2003: CHF 78.4).



### **Effiziente, produktionsflexible und verantwortungsbewusste Organisationsstruktur**

Die im Vorjahr eingeführte Matrixorganisation wurde ab 1. April 2004 mit der Einführung eines auf diese Organisationsform und auf die Produktlinien abgestimmten Managementsystems ergänzt. Jede «Business Unit» (Geschäftsbereich, nachfolgend BU genannt) verfügt über ihre eigenen Kennzahlen und die Rentabilität jeder einzelnen gelieferten Maschine ist bekannt. Dieses System erlaubt die lückenlose Datenerfassung für jede Maschine von der Produktion zum Verkauf bis hin zum Kundendienst und stärkt so die Ausrichtung des Unternehmens auf den Kunden. Gleichzeitig unterstützt die Auswertung der Daten pro verkaufte Maschine auch die Ergebnisorientierung jeder BU. Zusätzlich werden damit auch die Identifikation und die Verantwortung jedes einzelnen Mitarbeitenden auf jeder Stufe innerhalb der Unternehmung gefördert. Die Reorganisation der europäischen Verkaufsfilialen in reine Verkaufs- und Servicegesellschaften mit ausgeprägter Kundenorientierung ist abgeschlossen. Mit der neuen Organisation konnten ineffiziente Abläufe eliminiert, eine schnelle und qualitativ gute Kommunikation mit den Kunden sichergestellt und erhebliche Kosteneinsparungen erzielt werden. Von diesen Änderungen nicht betroffen ist die amerikanische Tochtergesellschaft Tornos Technologies USA, die nach wie vor als Wiederverkäufer auftritt. In Asien wurde am 1. Juli 2004 eine Niederlassung in Shanghai mit dem Ziel eröffnet, eine gute Marktdurchdringung in China zu erreichen und die Dienstleistungen und Produkte von Tornos langfristig in diesem Markt zu positionieren. Die Niederlassung zählt heute acht Mitarbeitende, welche die Ver-

kaufs- und Servicefunktionen in China aufbauen. In der Produktion wurde der Schwerpunkt auf die Einsatzfähigkeit der Mitarbeitenden innerhalb der verschiedenen Abteilungen und Produktlinien gelegt, was eine Ausrichtung der Einsatzpläne auf die jeweils aktuelle Produktnachfrage erlaubt. Diese Polyvalenz der Arbeitskapazitäten führt nun zu schnellen Lieferfristen ohne Erhöhung des Personalbestandes; sie wurde aufgrund der kurzfristig sehr unterschiedlichen Nachfrage von einzelnen Produkten bereits umgesetzt. Um die Reaktionszeit auf Konjunkturschwankungen zu verbessern, vergibt Tornos auch Fremdaufträge an Dritte. Ebenfalls mit dem Ziel der flexiblen Kapazitätsanpassung wurde per Anfang 2005 die gleitende Arbeitszeit eingeführt.

Dank diesen verschiedenen internen Massnahmen und durch die sinnvolle Vergabe von Aufträgen an die Zulieferindustrie können inskünftig Konjunkturschwankungen - denen das Unternehmen von der Natur ihres Kerngeschäftes her ausgesetzt ist - wesentlich besser aufgefangen werden. Dank dieser flexiblen Organisationsform kann die Tornos Gruppe auch in Zeiten der Hochkonjunktur vollumfänglich vom Aufschwung profitieren, ohne dass das Unternehmen plötzlichen Nachfrageschwankungen und deren massive Auswirkungen voll ausgesetzt ist.

### **Ausblick 2005**

Mit einem Auftragsbestand von CHF 48.9 Mio am 1. Januar 2005 kann die Ausgangslage als gut bezeichnet werden. Bei stabiler Konjunktur rechnet Tornos für 2005 mit einem leicht über dem Vorjahr liegenden Bestellungseingang und einer verbesserten Rentabilität. Ein bedeutender Teil der erwirtschafteten Mittel wird in den Bereich F&E zur Entwicklung neuer Produkte fließen. Die Markteinführung dieser neuen Produkte ist im 2. Halbjahr - mit einer Konzentration auf die EMO 2005 - vorgesehen. Weitere Produkteinführungen folgen bis ins Jahr 2006. Dieser Produktinnovationen dürften sich erst im 4. Quartal auswirken und haben deshalb nur einen geringen Einfluss auf die Umsatzentwicklung im 2005. Auf operativer Ebene soll mit Priorität der Kundendienst optimiert, die Niederlassung in Asien verstärkt und die Flexibilisierung der Organisation in Bezug auf die Konjunkturschwankungen fortgesetzt werden.



## Produktorientierte Unternehmensorganisation

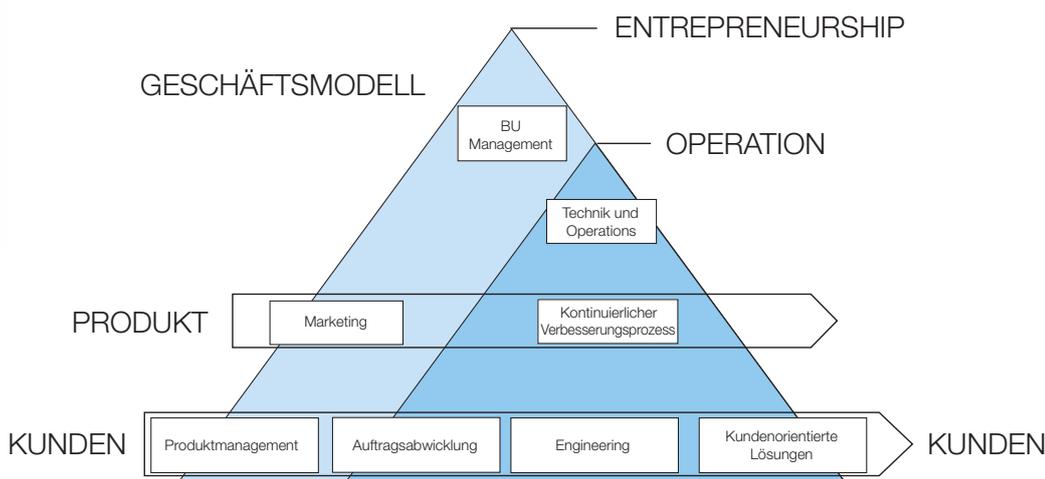
### Unternehmenseinheiten als Business Units

Während den beiden letzten Jahren hat Tornos seine Organisationsform grundlegend verändert: von einem relativ strikt funktionsabhängigen Aufbau zur Matrixorganisation, welche zu höherer Effizienz innerhalb des Unternehmens führt und näher beim Kunden ist. Es wurden sogenannte Business Units (Geschäftsbereiche, nachfolgend BU genannt) gebildet. Jede BU ist als Unternehmenseinheit vollständig für eine Produktlinie verantwortlich (Einspindelmaschinen und Mehrspindelmaschinen).

und dies sowohl in technischer wie kommerzieller Hinsicht. In jedem Fall sind die BU die Hauptansprechpartner der Kunden, wenn es um den technischen Support, um Problemlösungen oder Optimierungen der Produktion geht.

In der Matrixorganisation nehmen die BU die Unternehmensdienste in Anspruch, wie zum Beispiel den Verkauf, die Produktion, die F&E-Abteilung, den Kundendienst und die Administration.

Sie sind so eine Art «unternehmerisches Gewissen» innerhalb der Firma. Dank dem direkten und sehr per-



### Im Dienste der Kunden

Das primäre Ziel jeder BU besteht in der konstanten Nähe von Tornos zu den Kunden. Bestehend aus rund 30 Mitarbeitenden ist die BU das Bindeglied zwischen den Kunden und dem Unternehmen. Die BU agiert dabei wie ein Unternehmer, der versucht die Bedürfnisse des Marktes zu verstehen und danach die Produkte unter Berücksichtigung des vorhandenen Know-how und der technischen Möglichkeiten des Unternehmens auf diese Bedürfnisse ausrichtet. Aufgabe der BU ist somit, das Anforderungsprofil neuer Produkte zu definieren, die Markteinführung derselben zu überwachen und die Produkte danach auf dem Markt zu vertreiben.

sönlichen Kontakt der BU mit der Kundschaft haben die Kunden den Eindruck, mit einer kleinen, dynamischen Firma zu arbeiten und nicht mit einem grossen, unpersönlichen Unternehmen mit schwierigem Zugang zu einzelnen Abteilungen.

### Technische und kommerzielle Positionierung

Die BU sind verantwortlich für die Überwachung der Aufträge von der Offertstellung zur Installation der Maschinen bis hin zur bestmöglichen Nutzung der Maschine,

### Ausblick 2005

Nach Ausrichtung der neuen Struktur auf die Kunden im Berichtsjahr wird Tornos im Jahr 2005 den Schwerpunkt auf Innovationen setzen. Nicht weniger als sechs neue Produkte werden in diesem Jahr eingeführt. Diese Neuentwicklungen basieren einerseits auf Anforderungsprofilen von Kunden und andererseits auf Marktstudien; sie sind die ersten konkreten Resultate des intensivierten Kontakts zwischen den BU und der F&E-Abteilung. Tornos wird es damit nicht nur gelingen, seine Marktanteile zu halten, sondern diese auszubauen und neue Perspektiven für die Zukunft zu schaffen.

## BU Einspindelmaschine



### Leistungsfähigkeit zu Diensten der Kunden

In der BU Einspindelmaschinen wird die Kundenorientierung durch einen regen Austausch mit der Kundschaft gesucht und mittels segment- oder kundenspezifischer Kommunikation intensiviert. Die Product Manager haben als Zielsetzung, Produktgruppen für jedes klar definierte Segment zu schaffen. Die wichtigsten Segmente sind die Medizinal-, Elektro- und Automobilindustrie sowie die Zulieferbranche. Damit soll es gelingen, pro Segment eine Kundengruppe mit Bedürfnissen zu definieren, um ihnen Lösungen vorzuschlagen, die den Kundengruppen eine höhere Produktivität und eine bessere Rentabilität bringen.



#### Medizinaltechnik

Dieser Wirtschaftsbereich wird von Tornos als Schlüsselmarkt mit hohem Potenzial eingeschätzt. Er profitiert von der steigenden Lebenserwartung der Bevölkerung und der gesteigerten Lebensqualität. Das jährliche Durchschnittswachstum beträgt rund 10% (bis zu 16% für Zahnimplantate). Die Medizinaltechnik unterliegt den Konjunkturzyklen nur gering. Heute finden die auf Drehautomaten von Tornos gefertigten, hochpräzisen Teile hauptsächlich Verwendung in der Orthopädie, als Zahnimplantate, in Herzunterstützungssystemen und als Kleinteile in Apparaten zur Dosierung von Medikamenten.



ten. Die kompromisslose Funktionalität dieser Apparate und Geräte und der technische Vorsprung bei der Herstellung von komplexen und hochpräzisen Drehteilen hat Tornos zum Marktleader in dieser Branche gemacht.



#### Elektronik

Nach einigen schwierigen Jahren befindet sich die Elektronik-, Computer- und Telekommunikationsindustrie wieder in einer Hochkonjunktur.

Dank dem spezifischen Know-how von Tornos in der Verbindungstechnik und der sehr hohen Produktivität sind die Drehautomaten von Tornos zur Referenz in diesem Bereich geworden, was sich in einer beachtlichen Nachfragesteigerung in diesem Segment niederschlägt.



#### Automobil und Zulieferindustrie

Von Jahr zu Jahr ist der Absatz von Fahrzeugen nahezu konstant geblieben. Für die BU ist die Bedeutung dieses Wirtschaftsbereichs sowie diejenige der Zulieferindustrie auf unverändert konstantem Niveau. Die Losgrößen haben sich in diesen Bereichen reduziert, so dass die in diesem Segment tätigen Kunden Drehautomaten mit höchster Präzision, hoher Produktivität und grosser Fertigungsflexibilität benötigen. TB-DECO, die Programmier-Software von Tornos ist nach wie vor unerreichbar hinsichtlich dieser Anforderungen.



## BU Mehrspindelmaschinen

### Mehrspindelmaschine – Die Lösung für die Massenproduktion

#### Die Anforderungen der Kundschaft

Sobald ein Kunde ein grosses Volumen von Drehteilen oder sogenannte Drehteil-Familien herstellen muss, sind Mehrspindelmaschinen unbestrittenermassen die beste Lösung. In der Fabrikation geht der Trend in Richtung Integration der Systeme. Der Automat wird zum Herzstück eines kompletten Industrieprozesses und verfügt oft über zusätzliche Peripherie wie Stangenlader, Tooling, Handlingsysteme, etc. Solche Systeme sind oft integrierter Bestandteil eines mehrstufigen Fabrikationsprozesses mit vielfältigen, individuellen Anwendungen.



Für die perfekte Erfüllung der Produktanforderungen ist ein sehr enger Kontakt zwischen Kunde und Hersteller unabdingbar.

#### Hauptmarktsegmente

Die Hauptmarktsegmente der Mehrspindelmaschinen sind die Automobilindustrie und die Zulieferindustrie für die Elektrotechnik, Elektronik und Hydraulik. Dabei ist



die Automobilindustrie der wichtigste Abnehmer und diese verlangt hochpräzise Drehteile in hohen Mengen und oftmals die Bearbeitung anspruchsvoller Materialien. Diese Anforderungen werden für Werkstücke gefordert, die oft für Sicherheitssysteme verwendet werden - wie zum Beispiel im Airbag - oder welche für den Umweltschutz eingesetzt werden. Solche Anforderungen bestehen ebenfalls in der neuen Generation der Einspritzungen oder sie dienen einfach der Komfortverbesserung

im Fahrzeug, wie zum Beispiel in der Klimaanlage oder in der Schaltautomatik. In allen diesen Bereichen haben sich die Mehrspindler von Tornos einen beachtlichen Marktanteil gesichert.



#### Produkte

Die Produktpalette umfasst drei CNC Mehrspindel-Modelle und einen kurvengesteuerten Mehrspindel-drehautomaten. Die MULTIDECO 20/6b, 20/8b und 32/6i wurden in den Jahren 2001 und 2004 im Markt eingeführt und zeichnen sich durch eine hohe Produktivität, ein zuverlässiges Funktionieren und durch hochpräzise Drehtechnologie aus. Die Maschinen verfügen über eine sehr gute Ergonomie und sind vielseitig einsetzbar. Das Sortiment wird im Jahr 2005 mit neuen Modellen ergänzt.

## BU Einspindelmaschinen: Eine Doppelstrategie für eine höhere Leistung

Die von der BU durchgeführten Marktanalysen zeigen auf, dass die Einspindelmaschinen von Tornos einen sehr hohen Marktanteil bei der Produktion von komplexen Werkstücken von 2 bis 32 mm aufweisen, dass aber in dem von den Kunden ebenfalls häufig verlangten Bereich von eher einfacheren Maschinen mit tieferen Anforderungen wenig Angebote gemacht werden können. Gestützt auf diese Ausgangslage hat sich Tornos entschieden, eine innovative Doppelstrategie umzusetzen:

- **Stärkung der Leaderposition bei komplexen Werkstücken:**

Dies durch die konstante Weiterentwicklung der Produktlinie «DECO a», insbesondere auch durch Neuversionen der Programmier-Software TB-DECO und der Entwicklung von spezifischem Zubehör, um unserer Kundschaft eine noch höhere Produktivität zu erlauben.

- **Marktdurchdringung im Bereich der mittleren Komplexität:**

Dies mit der Lancierung einer neuen Produktlinie, die die Produktion von sehr kleinen Werkstücken bis zu 32 mm abdeckt. In diesem Bereich ist das Preis-/Leistungsverhältnis entscheidend. Um die Innovation zum Erfolg zu bringen, wurden alle Abteilungen des Unternehmens mobilisiert und involviert. Von der Konzeption bis zur Produktion wurde bei jedem Schritt dem Preis-/Leistungsverhältnis besonders Rechnung getragen.

### Auf die Nachfrage perfekt adaptiert

In den nächsten 12 Monaten wird Tornos drei neue Einspindelmaschinen lancieren. Im Frühling wird eine kleine Maschine mit hohen Komplexitätsanforderungen und mit hoher Arbeitsleistung für die Fabrikation von Mini-CDs mit kleinem Durchmesser (0.85", 1" et 1.8") lanciert. Die Elektronikindustrie verlangt nach immer besseren Leistungsverstärkern und höheren Speicherkapazitäten. Der aktuelle CD-Markt für Größen von 2.5" und 3.5" umfasst rund 200 Mio. Einheiten pro Jahr. Der weltweite Marktleader erwartet eine permanente Erhöhung seiner Produktion.

[a-line]







## Innovationen 2005: neue Mehrspindelmaschinen-Produkte

Vorgängig zur Definition der Produkthanforderungen der neuen Maschinen, hat die BU in enger Zusammenarbeit mit den Kunden Marktanalysen durchgeführt. Die sich daraus ergebenden Markttendenzen haben klar aufgezeigt, in welche zwei Richtungen die Produktpalette von Tornos ergänzt werden kann:

- **Individuelle Entladung und Palettisierung der Werkstücke**

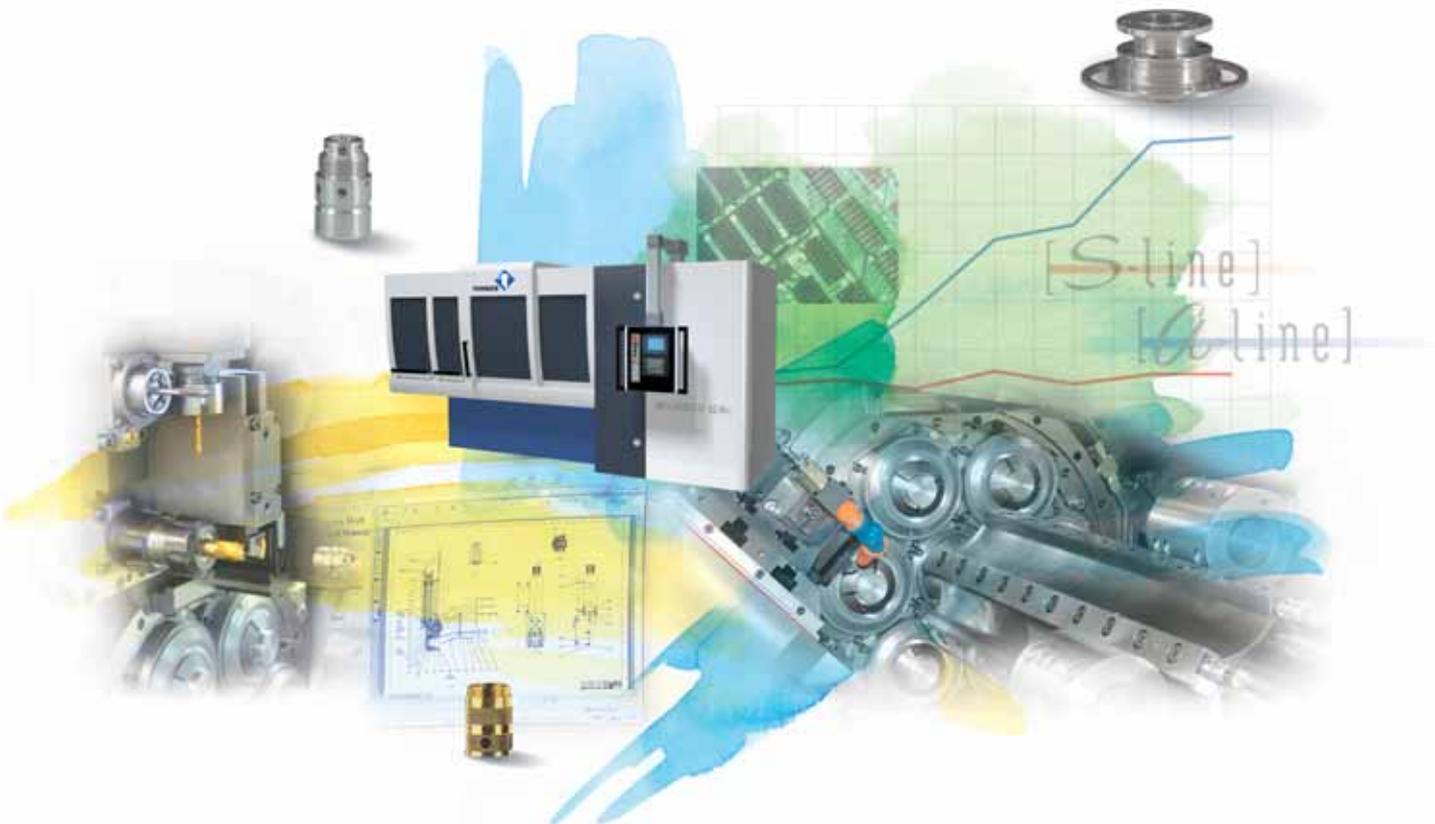
Die Nachfrage nach integrierten Systemen für die Fabrikation von komplexen Werkstücken und die gestiegenen Erwartungen in Bezug auf die Selbstverwaltung und Vorbereitung für den nächsten Produktionsschritt der produzierten Stücke haben Tornos veranlasst, neue Lösungen zu entwickeln. Die MULTIDECO 32/6c - mit 6 Spindeln und für einen Stangendurchlass von bis zu 32 mm vorgesehen - ist mit einem Mehrfach-Gegenoperationsschlitten und mit einer Entladeeinheit sowie der Palettisierungsmöglichkeit ausgestattet. Diese Innovation wird anlässlich einer Hausausstellung im April 2005 präsentiert. Im September, an der EMO in Hannover, wird Tornos die

neue MULTIDECO 20/8d mit 8 Spindeln und für einen Stangendurchlass von bis zu 20 mm präsentieren. Diese beiden Neuheiten bieten den Kunden eine perfekte Lösung für die integrierte Produktion an.

- **Maschinen für die Fabrikation von einfachen Werkstücken**

Um die Nachfrage nach einfachen Drehautomaten mit extrem schneller, hoher und zuverlässiger Produktivität zu befriedigen, wird Tornos die neue MULTIDECO 20/6s lancieren, welche einen hohen Ausstoss für einfache Werkstücke und ein optimales Preis-/Leistungsverhältnis aufweisen wird.

Allgemein wird die aktuelle Produktpalette jeweils mit integriertem Zubehör ergänzt, um komplexe Werkstücke zu fabrizieren, und dies mit immer einfacher zu bedienenden Maschinen je nach Markt oder Anforderung des Kunden. Dieser Service erlaubt Tornos, den Kunden individuelle Lösungen für alle herzustellenden Werkstücke anzubieten.





## Corporate Governance und Kommunikation

Verwaltungsrat und Konzernleitung legen Wert auf eine verantwortungsvolle und transparente Unternehmensführung und –kontrolle im Interesse seiner Aktionäre, seiner Kunden und Mitarbeitenden. Die Offenlegung der Corporate Governance richtet sich nach der Richtlinie der Schweizer Börse unter Berücksichtigung der Best Practice Regeln der Schweizer Wirtschaft. Die Corporate Governance richtet sich bei Tornos nach den Statuten und für den Verwaltungsrat und seine Ausschüsse nach dem Organisationsreglement.

### 1. Konzernstruktur und Aktionariat

#### 1.1 Konzernstruktur

##### 1.1.1 Konzernorganisationsstruktur

Die Konzernorganisationsstruktur ist auf Seite 9 umschrieben.

##### 1.1.2 Gesellschaften des Konsolidierungskreises

Die Tornos Holding AG ist die einzige zum Konsolidierungskreis gehörende börsennotierte Gesellschaft. Die Aktien von Tornos sind unter der Valorennummer Tohn/00 1160768 (code ISIN CH0011607683) an der Schweizer Börse SWX in Zürich kotiert. Die Börsenkapitalisierung betrug per Stichtag CHF 73.9 Mio.

Name	Zweck	Aktienkapital	Besitzverhältnis in %	
			2004	2003
<b>Tornos Holding SA,</b>				
Moutier	Holding	CHF 67'168'775	100.0	100.0
<b>L Tornos SA,</b>				
Moutier	Verkauf/Fabrikation	CHF 65'000'000	100.0	100.0
<b>Tornos Services SA,</b>				
Moutier	Inaktiv	CHF 1'000'000	100.0	100.0
<b>Tornos Technologies Deutschland GmbH,</b>				
Pforzheim	Verkauf/Service	EUR 511'292	100.0	100.0
<b>Tornos Technologies Iberica SA,</b>				
Granollers	Verkauf/Service	EUR 60'200	100.0	100.0
<b>Tornos Technologies Italia Srl,</b>				
Assago	Verkauf/Service	EUR 93'600	100.0	100.0
<b>Tornos Technologies UK Ltd.,</b>				
Coalville	Verkauf/Service	GBP 345'000	100.0	100.0
<b>Tornos Technologies U.S. Corp</b>				
Brookfield CT	Verkauf	USD 2'400'000	100.0	100.0
<b>Tornos Holding France SA,</b>				
Paris	Holding	EUR 12'496'800	100.0	100.0
<b>L Tornos-Technologies France SAS,</b>				
St Pierre-en-Faucigny	Verkauf/Service	EUR 762'250	100.0	100.0

#### 1.2 Grossaktionäre und Kreuzbeteiligungen

Aktionäre mit einem Stimmenanteil von mehr als 5% sind im Finanzbericht unter Punkt 23.5 ersichtlich. Es bestehen keine Kreuzbeteiligungen und keine der Gesellschaft bekannten Aktionärsbindungsverträge.

### 2. Kapitalstruktur

#### 2.1 Kapitalstruktur per Stichtag

Das ordentliche Aktienkapital der Tornos Holding SA per 31. Dezember 2004 beträgt CHF 67'168'775. Per Bilanzierungsstichtag verfügte die Gesellschaft über ein bedingtes Aktienkapital von CHF 8'000'000 aber über kein genehmigtes Aktienkapital mehr.

#### 2.2 Angaben zum bedingten und genehmigten Aktienkapital

##### Bedingtes Aktienkapital

Das Aktienkapital wird im Maximalbetrag von CHF 8'000'000 und im Fall von lit. a) unter Ausschluss des Bezugsrechts bzw. Vorwegzeichnungsrechts der Aktionäre aus wichtigen Gründen (Sanierung der Gesellschaft) erhöht durch Ausgabe von voll zu liberierenden Namenaktien zu je CHF 5.00 Nennwert, davon

- a) bis zu 1'200'000 Aktien zu je CHF 5.00 Nennwert bis zu einem Betrag von CHF 6'000'000 durch Ausübung von Optionsrechten, welche den Gläubigerbanken und bestimmten Gläubigern im Rahmen des Sanierungskonzepts als Teil der Gegenleistung für einen teilweisen Forderungsverzicht im Zusammenhang mit ausstehenden Krediten bzw. im Rahmen eines Vergleiches über einen hängigen Rechtsstreit eingeräumt wurden und damit den Marktbedingungen in der Sanierungssituation entsprechen. Jede dieser Optionen berechtigt zum Bezug einer Namenaktie zum Ausgabebetrag von CHF 6.00. Die Ausübung erfolgt innerhalb eines Zeitraumes von höchstens fünf Jahren.

- b) bis zu 400'000 Aktien zu je CHF 5.00 Nennwert in einem Betrag von bis zu CHF 2'000'000 durch Ausgabe von Aktien durch den Verwaltungsrat zur Ausübung von Verkaufs- und Optionsrechten, die der Verwaltungsrat definierten Personen (siehe Sektion 5.4) eingeräumt hat.

Die detaillierten Optionsbedingungen werden unter Beachtung der vorgenannten Voraussetzungen vom Verwaltungsrat festgelegt.

##### Genehmigtes Aktienkapital

Der Verwaltungsrat hätte das Aktienkapital der Gesellschaft durch Ausgabe von maximal 916'247 Namenaktien zum Nennwert von CHF 5.00 bis am 26. September 2004 um maximal CHF 4'581'235 erhöhen können. Von dieser Möglichkeit wurde nicht innert zweier Jahre ab dem Datum der Eintragung der Statutenänderung ins Handelsregister gebrauch gemacht. Die Gesellschaft verfügt deshalb über kein genehmigtes Aktienkapital mehr.

#### 2.3 Kapitalveränderungen der letzten drei Berichtsjahre (Statutarischer Abschluss Tornos Holding SA)

in TCHF	Aktienkapital	Agio	Bilanzgewinn/(-verlust)	Total
<b>Eigenkapital am 31.12.2001</b>	<b>115'000</b>	<b>44'055</b>	<b>322</b>	<b>159'377</b>
Kapitalherabsetzung	(103'500)	(44'055)	147'555	-
Kapitalerhöhung	55'419	15'419		70'838
Kosten der Kapitalerhöhung		(1'476)	975	(501)
Jahresergebnis 2002			(148'775)	(148'775)
<b>Eigenkapital am 31.12.2002</b>	<b>66'919</b>	<b>13'943</b>	<b>77</b>	<b>80'939</b>
Jahresergebnis 2003			452	452
<b>Eigenkapital am 31.12.2003</b>	<b>66'919</b>	<b>13'943</b>	<b>529</b>	<b>81'391</b>
Kapitalerhöhung	250	12		262
Jahresergebnis 2004			-	-
<b>Eigenkapital am 31.12.2004</b>	<b>67'169</b>	<b>13'955</b>	<b>529</b>	<b>81'653</b>

#### 2.4 Aktien

Die Tornos Holding kennt nur die Einheitsaktie. Die Aktien unterliegen keinen Verkaufsrestriktionen oder Limitierungen in Bezug auf das Stimmrecht. Das ordentliche Aktienkapital der Tornos Holding SA per 31. Dezember 2004 beträgt 67'168'775 und ist aufgeteilt in 13'433'755 voll liberierte Namenaktien mit Nennwert von CHF 5.00.

Es bestehen keine Partizipations- oder Genussscheine und keine ausstehenden Wandelanleihen.

#### 2.5 An die Gläubigerbanken und an einzelne Gläubiger im Rahmen des Restrukturierungsplanes zugewiesene Optionen

Die Call Optionen auf Aktien der Tornos Holding AG, welche den Aktionären anlässlich des Kapitalschnitts und den Gläubigerbanken und weiteren bestimmten Gläubigern im Rahmen des Sanierungskonzepts als Teil der Gegenleistung für einen teilweisen Forderungsverzicht im Zusammenhang mit ausstehenden Krediten bzw. im Rahmen eines Vergleiches über einen hängigen Rechtsstreit eingeräumt wurden und damit den Marktbedingungen in der Sanierungssituation entsprechen und durch das bedingte Kapital von CHF 6'000'000 garantiert wurden:

Anzahl	Art	Verfall	Ausübungspreis
1'175'000	z.G. Bankensyndikat / andere Gläubiger, Bezugsverhältnis 1:1	Juli 2007	CHF 6.00

Die im Rahmen des Sanierungskonzepts 2002 ausgestellten 2'300'000 Optionen zugunsten des Aktionariats wurden bis zu ihrem Ablauf am 9. September 2004 nicht eingelöst.

#### 2.6 Beteiligungsplan zugunsten vom Verwaltungsrat vorgesehenen Personen

Siehe unter 5.4 «Optionen- und Aktienvergabe während dem Geschäftsjahr» für die Modalitäten des Beteiligungsplanes zugunsten vom Verwaltungsrat vorgesehenen Personen.



### 3. Der Verwaltungsrat

#### 3.1 Mitglieder des Verwaltungsrats

In der Berichtsperiode verblieb der Verwaltungsrat unverändert (siehe Seite 18). Einziges Exekutiv-Mitglied ist Raymond Stauffer, welcher als Delegierter des Verwaltungsrates in der Funktion des Chief Executive Officers tätig ist.

#### 3.2 Wahl und Amtszeit

Der Verwaltungsrat der Tornos Holding SA besteht aus mindestens drei Mitgliedern, zur Zeit sind es sechs, und setzt sich mehrheitlich aus unabhängigen und nicht exekutiven Mitgliedern zusammen. Kreuzbeteiligungen im Sinne der Corporate Governance Richtlinie bestehen nicht. Der Verwaltungsrat wird von der Generalversammlung für eine Amtsdauer von maximal 3 Jahren gewählt, wobei die Amtsdauer bei der Wahl durch die Generalversammlung festgelegt wird. Wiederwahl ist zulässig. Es besteht eine Altersbeschränkung bei 70 Jahren. Der Präsident wird durch den Verwaltungsrat gewählt. Der Verwaltungsrat ist beschlussfähig, wenn die Mehrheit der Mitglieder anwesend ist. Bei Stimmgleichheit entscheidet der Vorsitzende durch Stichentscheid.

#### 3.3 Interne Organisation

Das Organisationsreglement der Tornos Holding SA regelt die Kompetenzen von Verwaltungsrat und Gruppenleitung. Der Verwaltungsrat ist verantwortlich für die Oberleitung der Gesellschaft und der Gruppe, insbesondere für die Festlegung der Ziele und der Gruppenstrategie sowie der Genehmigung des Businessplans, die Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzkontrolle und der Finanzplanung, die Ernennung und Abberufung des CEO und der Gruppenleitungsmitglieder, die Einberufung der Generalversammlung, die Festlegung und Abänderung der Organisation der Gesellschaft sowie die Benachrichtigung des Richters im Falle der Überschuldung. Er führt die Oberaufsicht über die mit der Geschäftsführung betrauten Personen. Soweit gesetzlich zulässig und vorbehaltlich der soeben erwähnten Kompetenzen hat der Verwaltungsrat die gesamte Geschäftsführung an den Delegierten als CEO und Vorsitzenden der Gruppenleitung delegiert.

Im Oktober 2002 hat der Verwaltungsrat im Sinne einer effizienten Aufgabenteilung François Frôté als Präsidenten, Claude Elsen als Vizepräsidenten und Raymond Stauffer als Delegierten und CEO sowie die folgenden Ausschüsse eingesetzt:

*Nomination and Compensation Committee: F. Frôté (Präsident), C. Elsen, R. Stauffer*

Das Nomination and Compensation Committee tagte in der Berichtsperiode vier Mal. Während diesen Sitzungen hat das Committee die Anträge der Direktion behandelt und Entscheidungsgrundlagen für den Verwaltungsrat ausgearbeitet.

Die folgenden Themen wurden behandelt:

- Die Ausstellung des Direktors «Customer Service»
- Die Lohnpolitik für das Personal anhand eines Lohnreglements
- Das Budget und die Revision des Lohnreglements 2005 für das Personal und das mittlere Kader
- Die Verträge und die Entschädigung der Direktion sowie des obersten Kaders für 2005
- Die Entschädigungen des Verwaltungsrates

*«Audit Committee»: P. Häring (Präsident), F. Frôté, C. Elsen*

Das «Audit Committee» hat im Berichtsjahr sieben Sitzungen und zwei Telefonkonferenzen abgehalten. An den Sitzungen und den Telefonkonferenzen haben der CEO und der CFO und je nach Bedarf auch die Konzernprüfer beratend teilgenommen.

Die folgenden Schwerpunktthemen wurden bearbeitet:

- Behandlung der Jahresrechnung 2003 und Besprechung der finanziellen Berichterstattung mit den Konzernprüfern
- Besprechung des von den Konzernprüfern verfassten Management Letter
- Reduktion des Umlaufvermögens (Warenlager, Debitoren)
- Kontrolle der physischen Inventur
- Bericht über das Redesign des SAP-Systems (werte Flüsse)
- Finanzplanung
- Politik der Wechselkursabsicherung
- Zwischenabschlüsse 2004
- Steuerrevision 2004
- Risikobeurteilung
- Vorbereitung und Planung der Jahresabschluss- und Revisionsarbeiten 2004

Das «Audit Committee» hat ebenfalls die Quartalsabschlüsse, die Erwartungsrechnungen, das Budget 2005 und die externe Kommunikation an die Finanzwelt geprüft. Es hat finanzielle und buchhalterische Sachgeschäfte sowie die Auslegung der Rechnungslegungsgrundsätze (IFRS) geprüft. Das Komitee hat zudem seine Arbeit und die Arbeit der Konzernprüfer beurteilt. Anlässlich jeder Verwaltungsratsitzung hat das «Audit Committee» den Verwaltungsrat über seine Arbeit informiert und Anträge zum Entscheid unterbreitet. Die Sitzungsprotokolle des Komitees wurden den Verwaltungsräten abgegeben.

*«Strategy and Innovation Committee» R. Stauffer (Präsident), M. Rollier, H. O. Stenzel*

Das «Strategy and Innovation Committee» hat im Berichtsjahr rege Aktivitäten entwickelt und folgende Schwerpunktthemen bearbeitet:

- Genehmigung der Neuentwicklungen (roadmaps) der Einspindel- und Mehrspindelprodukte
- Teilnahme an rund 10 Projektpräsentationen und technischen Präsentationen der Abteilung F&E
- Verpflichtung oder Vergabe von Mandaten an externe Experten zur Durchführung von technischen Projekten
- Teilnahme an verschiedenen Werkzeugmaschinen-Ausstellungen in den USA, Japan und in Europa
- Unterstützung der BU in ihren Produktstrategien

Die umgesetzten Aktivitäten und die realisierten Studien werden zur Lancierung von 6 neuen Produkten und zu einer technischen Verbesserung der bestehenden Produktpalette führen.

Der Verwaltungsrat tritt bei Bedarf, jedoch mindestens viermal jährlich zusammen. Im Geschäftsjahr 2004 hielt er sieben Sitzungen ab, die durchschnittlich vier Stunden dauerten, zusätzlich wurden zwei Telefonkonferenzen abgehalten. Zu den Beratungen im Verwaltungsrat wurden regelmässig die Mitglieder der Geschäftsleitung und, falls notwendig, auch externe Berater beigezogen, sofern Traktanden in ihren Zuständigkeitsbereich fielen. Die Ausschüsse tagten - mit Ausnahme des Nomination Committee, in dem nur Raymond Stauffer als Vertreter der Gruppenleitung Einsitz nimmt - ebenfalls mit Beizug von Geschäftsleitungsmitgliedern.

#### 3.4 Informations- und Kontrollinstrumente gegenüber der Geschäftsleitung

Der Verwaltungsrat wird regelmässig an seinen Sitzungen von der Geschäftsleitung über den Gang der Geschäfte mündlich informiert. Darüber hinaus besteht ein periodisches Management Information System (MIS), in welchem die wichtigsten Kennzahlen wöchentlich (Auftragsingang) bzw. monatlich (ER und Bilanz) mit dem Budget verglichen werden. Im weiteren kontrolliert das Audit Committee die Arbeit der Revisionsstelle.

### 4. Geschäftsleitung

#### 4.1 Mitglieder der Geschäftsleitung

Die Geschäftsleitung besteht aus sechs Mitgliedern plus Herrn Raymond Stauffer, der in seiner Funktion als Delegierter des Verwaltungsrates die Funktion des Chief Executive Officer (siehe Seite 18) ausübt. Kein Mitglied übt Funktionen für andere bedeutende Unternehmen aus.

#### 5. Honorare, Beteiligungen und Darlehen

##### 5.1 Inhalt und Vorgehen unter Berücksichtigung ihrer Position

Die Entschädigung der Mitglieder der Direktion wird vom Nomination and Compensation Committee festgelegt. Die Honorare des Verwaltungsrates werden gemeinsam vom Verwaltungsrat auf Vorschlag des Nomination and Compensation Committee vereinbart. Seit 2004 besteht eine Mitarbeiterbeteiligung für vom Verwaltungsrat vorgesehene Personen. Die Mitglieder erhalten Pauschalentschädigungen für ihre Arbeit im Verwaltungsrat wie auch in den Komitees. Beteiligen sie sich an zusätzlichen Projekten, wird Ihnen diese Arbeit im Stundenlohn vergütet.

##### 5.2 Entschädigungen an amtierende Organmitglieder

Die Summe der im Berichtsjahr an die nicht exekutiven Mitglieder des Verwaltungsrats ausgerichteten Entschädigungen beträgt CHF 355'304.00. Dem exekutiven Mitglied des Verwaltungsrats und den Mitgliedern der Gruppenleitung wurden im Berichtsjahr insgesamt CHF 1'747'406 ausgerichtet. Zusätzliche Abgangsentschädigungen wurden während dem Berichtsjahr an keine Personen entrichtet, die das Unternehmen verlassen haben. Das Mitglied des Verwaltungsrats mit der höchsten Vergütung hatte im Berichtsjahr Anspruch auf CHF 415'098. Das Mitglied hat 4334 Tornos-Aktien und 8500 Optionen gemäss Richtlinien des Beteiligungsplanes für Verwaltungsräte und Direktionsmitglieder erhalten.

##### 5.3 Entschädigungen an ehemalige Organmitglieder

Im Berichtsjahr wurden an ein ehemaliges Organmitglied insgesamt CHF 29'167 ausgerichtet.

#### 5.4 Aktienzuteilung während der Berichtsperiode

Die Generalversammlung vom 13. April 2004 hat der Emission von 450'000 bedingten Aktien zugestimmt. Diese dürfen vom Verwaltungsrat ausgegeben werden und zwar im Rahmen der Mitarbeiterbeteiligung für vom Verwaltungsrat definierte Personen. Die Modalitäten dieser Mitarbeiterbeteiligung sehen wie folgt aus:

##### Kauf von Aktien

Gemäss den Richtlinien des Beteiligungsplanes für Verwaltungsräte und Direktionsmitglieder des Jahres 2004 haben die vom Verwaltungsrat ausgewählten Personen die Möglichkeit 150'000 Namenaktien zum Preis von CHF 5.30 pro Aktie zu erstehen, und dies in drei gleichen Tranchen in einem Zeitrahmen von 3 Jahren. Der Kaufpreis entspricht dem Marktwert zum Zeitpunkt, wo sich das Mitglied zum Kauf entscheidet. Am 31. Dezember 2004 wurden total 50'000 Namenaktien unter den vorgenannten Bedingungen ausgegeben, 21'668 davon zugunsten von Nicht-Exekutiv-Mitgliedern des Verwaltungsrates und 28'332 zugunsten von Exekutiv-Mitgliedern des Verwaltungsrates und Mitgliedern der Konzerndirektion. 79'992 Namenaktien werden in zwei gleichen Tranchen am 1. Mai 2005 und 2006 ausgegeben, die ebenfalls am 31. Dezember 2004 gezeichnet wurden, davon 33'330 an Nicht-Exekutiv-Mitgliedern des Verwaltungsrates und 46'662 zugunsten von Exekutiv-Mitgliedern des Verwaltungsrates und Mitglieder der Konzerndirektion. Die verbleibenden 20'008 Namenaktien werden den Mitgliedern jeweils am 1. Mai 2005 und 2006 offeriert. Eine Nichtveräusserungsfrist von 2 Jahren nach erfolgtem Transfer der Aktien ist vorgesehen.

##### Optionen zum Kauf von Aktien

Um die Mitarbeiterbeteiligung umzusetzen, haben die vom Verwaltungsrat im Jahr 2004 auserwählten Mitglieder Optionen erhalten, die sie zum Bezug von Namenaktien der Firma ermächtigen. Für jede gekauft Namenaktie erhalten sie eine Option mit Anrecht auf den Kauf einer Namenaktie der Firma zum Preis von CHF 6.00 (Option A), ein Preis der den Marktwert am Ausgabebetag überstieg. Zudem hat jede vom Verwaltungsrat definierte Person Anrecht auf ihren Anteil an den 50'000 zusätzlich ausgegebenen Optionen (Option B). Die Emissions- und Ausgabebedingungen dieser Optionen werden vom Verwaltungsrat festgelegt. Die Optionen können nur im dritten Jahr ihrer Gültigkeit realisiert werden. Die nicht eingelösten Optionen werden eingezogen, wenn das Mitglied sein Mandat beendet bzw. am letzten Arbeitstag. Diese Regelung kommt nicht zur Anwendung, wenn das Mitglied verstirbt, invalid oder pensioniert wird oder ein Übernahme der Firma erfolgt. Der Einzug erfolgt am letzten Tag des Mandates oder am letzten Arbeitstag. 300'000 Namenaktien können unter Berücksichtigung dieses Planes emittiert werden. Am 31. Dezember 2004 wurden 100'000 Optionen unter Berücksichtigung dieses Planes ausgegeben mit einem Verfall am 30. April 2007, davon 42'500 zugunsten von Nicht-Exekutiv-Mitgliedern des Verwaltungsrates und 57'500 zugunsten von Exekutiv-Mitgliedern des Verwaltungsrates und Mitglieder der Konzerndirektion. 79'992 Namenaktien werden in zwei gleichen Tranchen am 1. Mai 2005 und 2006 liberiert, die ebenfalls in 2004 gezeichnet wurden und zum Bezug von 159'984 Optionen berechtigen, die hälftig am 1. Mai 2005 und am 1. Mai 2006 mit einem Verfall am 30. April 2008 bzw. 30. April 2009 ausgegeben werden. Die verbleibenden 20'008 Namenaktien werden den Mitgliedern jeweils in gleichen Tranchen am 1. Mai 2005 und 2006 offeriert, wenn sie gezeichnet werden, geben diese ebenfalls das Recht zum Bezug von 40'016 Optionen zu den gleichen, vorgenannten Bedingungen.

##### 5.5 Eigentümer von Aktien und Optionen

Wie im Kapitel 5.4 beschrieben, trat im 2004 eine Mitarbeiterbeteiligung zugunsten vom Verwaltungsrat definierter Personen in Kraft. In der Berichtsperiode wurden insgesamt 50'000 Aktien und 100'000 Optionen emittiert. Unter Berücksichtigung dieser Tatsachen gilt es festzuhalten, dass am 31. Dezember 2004 die Nicht-Exekutiv Mitglieder des Verwaltungsrates und die diesen nahestehenden Personen insgesamt 25'018 Namenaktien und 42'500 Optionen besaßen. Die Exekutiv-Mitglieder des Verwaltungsrates sowie die Mitglieder der Konzerndirektion und die diesen nahestehenden Personen besaßen zur selben Zeit total 73'843 Namenaktien und 57'500 Optionen der Tornos Holding SA.

##### 5.6 Zusätzliche Honorare und Vergütungen

In der Berichtsperiode gab es kein zusätzliches Honorar oder Vergütungen durch Mitglieder des Verwaltungsrates oder der Konzerndirektion, die die Hälfte der vereinbarten Entschädigungen an diese überstiegen.

##### 5.7 Orgendarlehen

Es bestehen keine ausstehenden Orgendarlehen der Gesellschaft an Mitglieder des Verwaltungsrates oder der Geschäftsleitung.

#### **6. Revisionsstelle**

Revisionsstelle der Holdinggesellschaft und der Gruppe ist seit dem Geschäftsjahr 2003 BDO Visura, Bern. Als leitender Revisor ist Herr André Fässler seit der Wahl der Revisionsstelle verantwortlich. Die Revisionsstelle wird jährlich von der Generalversammlung gewählt. Die Summe der Revisionshonorare, welche BDO Visura im Berichtsjahr für die Prüfung der Jahresrechnung fakturierte, beträgt CHF 220'567. Zusätzliche Dienstleistungen wurden von BDO Visura im Berichtsjahr nicht erbracht.

Das Audit Committee überwacht im Auftrag des Verwaltungsrates die externe Revisionsstelle. BDO Visura hat einmal an einer Sitzung teilgenommen und über ihre Arbeit orientiert. Zusätzlich unterbreitete die Revisionsstelle einen Management Letter an das Committee.

#### **7. Informations- und Offenlegungspolitik**

Tornos orientiert die Aktionäre mit dem Geschäftsbericht, dem Halbjahresbericht sowie quartalsweise bzw. nach Bedarf mit Medienmitteilungen über den aktuellen Geschäftsgang und börsenrelevante Vorkommnisse. Alle wesentlichen Informationen sind auch auf der Homepage [www.tornos.ch](http://www.tornos.ch) abrufbar. Für die Kommunikation wenden Sie sich bitte an Herrn Pierre-Yves Kohler, Tornos SA, Rue Industrielle 111, 2740 Moutier, Tel. +41 32 494 4444, Fax +41 32 494 4907, E-mail: [kohler.p@tornos.ch](mailto:kohler.p@tornos.ch)

#### **8. Mitwirkungsrechte der Aktionäre**

##### **8.1 Stimmrechtsbeschränkungen und -vertretung**

Stimmrechtsbeschränkungen bestehen keine. Stimmrechtsvertretungen können nur im Aktienregister eingetragene Aktionäre wahrnehmen. Die Statuten sehen vor, dass sich die Aktionäre an der Generalversammlung nur durch ihren gesetzlichen Vertreter, einen anderen stimmberechtigten Aktionär, den unabhängigen Stimmrechtsvertreter, den Organvertreter oder einen Depotvertreter vertreten lassen können. Unter definierten Bedingungen können fiduziarisch verwaltete Aktien auch mit Stimmrecht eingetragen werden.

##### **8.2 Statutarische Quoren**

Die Statuten sehen für die Beschränkung der Ausübung des Stimmrechts, jede Änderung und die Aufhebung einer solchen Beschränkung das qualifizierte Quorum von mindestens 2/3 der vertretenen Stimmen und der absoluten Mehrheit der vertretenen Aktiennennwerte vor.

##### **8.3 Einberufung der GV und Traktandierung**

Aktionäre, die Aktien im Nennwert von CHF 1'000'000 oder mehr vertreten, können die Traktandierung eines Verhandlungsgegenstandes verlangen. Dies hat mindestens 45 Tage vor der Versammlung schriftlich unter Angabe der Verhandlungsgegenstände und Anträge zu erfolgen.

##### **8.4 Eintragung ins Aktienbuch**

Eintragungen ins Aktienbuch (Buchschluss) müssen spätestens 11 Tage vor der Generalversammlung erfolgt sein.

#### **9. Kontroll- und Abwehrmechanismen**

Für die Pflicht zur Unterbreitung eines öffentlichen Angebotes gelten die gesetzlichen Grenzwerte. Es bestehen keine besonderen Kontroll- oder Abwehrmechanismen.

Bei einer Übernahme sind die im Beteiligungsplan für Verwaltungsräte und Direktionsmitglieder definierten Fristen hinfällig und eine Take me along-Klausel kommt zur Anwendung.



## Verwaltungsrat



**François Frôté** (1953), Schweizer Staatsbürger  
Präsident des Verwaltungsrates  
Mitglied seit 2002  
gewählt bis 2005  
Frühere Tätigkeiten für / aktuelle Geschäftsbeziehung mit Tornos:  
keine  
Ausschüsse: Nomination and Compensation Committee und  
Audit Committee  
Beruflicher Werdegang: Advokat, Vizepräsident der Berner Kan-  
tonalbank, Verwaltungsratsmandate in der Industrie.



**Claude Elsen** (1947), Luxemburgischer Staatsbürger  
Vize-Präsident des Verwaltungsrates  
Mitglied seit 2002  
gewählt bis 2005  
Frühere Tätigkeiten für / aktuelle Geschäftsbeziehung mit Tornos:  
keine  
Ausschüsse: Nomination and Compensation Committee  
Beruflicher Werdegang: Diplomingenieur RWTH, MBA INSEAD,  
verschiedene Managementpositionen in der Industrie in Europa  
und Übersee, wirtschaftlicher Berater der Regierung des Groß-  
herzogtum Luxembourgs, Managing Partner Consilux, verschie-  
dene Verwaltungsratsmandate.



**Raymond Stauffer** (1954), Schweizer Staatsbürger  
Delegierter des Verwaltungsrates, Chief Executive Officer seit  
November 2002  
Mitglied seit 2002  
gewählt bis 2005  
Frühere Tätigkeiten für Tornos: keine  
Ausschüsse: Nomination and Compensation Committee, Strat-  
egy and Innovation Committee  
Beruflicher Werdegang: Dipl. Ing., Management Ausbildung, ver-  
schiedene Leitungsfunktionen bei der Ismecca Gruppe.



**Paul Haering** (1957), Schweizer Staatsbürger  
Mitglied seit 2001  
gewählt bis 2007  
Frühere Tätigkeiten für / aktuelle Geschäftsbeziehung mit Tornos:  
keine  
Ausschüsse: Audit Committee  
Beruflicher Werdegang: Betriebswirtschaftler, MBA, CFO der  
Feintool Gruppe bis Ende März 2003, Unternehmensberater,  
Partner awr AG für Wirtschaft und Recht, verschiedene Verwal-  
tungsratsmandate.



**Michel Rollier** (1959), Schweizer Staatsbürger  
Mitglied seit 2002  
gewählt bis 2005  
Frühere Tätigkeiten für / aktuelle Geschäftsbeziehung mit Tornos:  
keine  
Ausschüsse: Strategy and Innovation Committee  
Beruflicher Werdegang: Dipl. Ing. ETH, Gründer und Aktionär von  
Rollomatic SA.



**Hans-Otto Stenzel** (1941), Deutscher Staatsbürger  
Mitglied seit 2002  
gewählt bis 2005  
Frühere Tätigkeiten für Tornos: Generaldirektor der Tornos Hol-  
ding France, Mitglied des Verwaltungsrates von Tornos K'MX und  
von Wirth & Gruffat  
Ausschüsse: Strategy and Innovation Committee  
Beruflicher Werdegang: Dipl.-Ing., CEO ELB-SCHLIFF Werk-  
zeugmaschinen GmbH.

## Direction



**Philippe Maquelin** (1951), Schweizer Staatsbürger  
Chief Operating Officer  
Seit November 2002  
Beruflicher Werdegang: Universitätsabschluss in Betriebswirt-  
schaft, verfügt über eine breite Management-Erfahrung industri-  
eller Gesellschaften, Mitglied der Generaldirektion von Ismecca in  
La Chaux-de-Fonds als Verantwortlicher für Finanzen, MIS und  
Personal.



**Sandor Sipos** (1952), Schweizer Staatsbürger  
Worldwide Customer Service Manager  
Eingestellt im September 2004  
Berufslaufbahn: Maschineningenieur HTL, hat verschiedene lei-  
tende Funktionen im Maschinenbau, Verkauf und Kundendienst  
innegehabt, insbesondere bei Bühler, Mikron, Farco, Kodak und  
Ismecca.



**Francis Koller** (1948), Schweizer Staatsbürger  
Head of sales  
Seit 2002  
Beruflicher Werdegang: Technische Ausbildung. Seit 1965  
bekleidete er bei Tornos verschiedene Stellen im Bereich der Ent-  
wicklung und des Verkaufs. Verfügt über eine breite Erfahrung  
auf dem Gebiet des Verkaufs als Produktleiter, Marketingleiter,  
Business Unit Leiter, Verkaufsverwaltung und Verkauf.



**Bernard Seuret** (1947), Schweizer Staatsbürger  
Head of production  
Seit 2000  
Beruflicher Werdegang: Dipl. Elektroingenieur. Seit 1969 ver-  
schiedene Positionen im Bereich der Entwicklung und der Pro-  
duktion bei Tornos.



**Carlos Cancar** (1959), Spanischer Staatsbürger  
Head of Business Unit Einspindelmaschinen  
Nominiert im Juli 2003  
Beruflicher Werdegang: Ingenieur FH. Langjährige Erfahrung auf  
Management-Stufe in industriellen Gesellschaften in der Schweiz  
und in Europa. VR-Delegierter der italienischen Tochtergesell-  
schaft von Tornos seit rund 9 Jahren.



**Willi Nef** (1960), Schweizer Staatsbürger  
Head of Business Unit Mehrspindelmaschinen  
Seit November 2003  
Beruflicher Werdegang: Maschineningenieur ETH, MBA National  
University of Singapore. Weltweite Erfahrungen in der Werkzeug-  
maschinenindustrie und der Fertigungstechnik (Mikron, Bodine).  
Breite Erfahrung in der Führung von Produktionsbetrieben  
(Swatch).





**TORNOS**

Tornos-TECHNOLOGIES  
DEUTSCHLAND  
Karlsruher Str. 38  
D-75179 PFORZHEIM  
Tel. +49 (0)7231/ 910 70  
Fax +49 (0)7231/ 910 750  
contact@tornos.de

Tornos TECHNOLOGIES  
ITALIA SRL  
Via Einstein, 24  
I-20090 ASSAGO / MI  
Tel. +39 02 45 77 17 01  
Fax +39 02 45 70 16 48  
contact@tornos.it

Tornos S.A.  
Rue Industrielle 111  
CH-2740 MOUTIER  
Tél. +41 (0)32 494 44 44  
Fax +41 (0)32 494 49 03  
contact@tornos.ch  
www.tornos.ch

Tornos TECHNOLOGIES  
FRANCE  
Boîte postale 330  
ST-PIERRE EN FAUCIGNY  
F-74807 LA ROCHE  
S / FORON CEDEX  
Tel. +33 (0)4 50 038 333  
Fax +33 (0)4 50 038 907  
contact@tornos.fr

Tornos TECHNOLOGIES  
US CORPORATION  
70 Pocono Road  
P.O. Box 325  
US-BROOKFIELD CT 06804  
Tel. 01 203 775-4319  
Fax 01 203 775-4281  
contact@tornosusa.com

Tornos TECHNOLOGIES IBERICA  
Pol. Ind. El Congost  
Avda. St Julia, 206 Nave 8  
E-08400 GRANOLLERS  
Tel. +34 93 846 59 43  
Fax +34 93 849 66 00  
comercial.tti@tornos.ch

Tornos TECHNOLOGIES UK Ltd  
Tornos House  
Whitwick Business Park  
Coalville  
UK-Leicestershire LE67 4JQ  
Tel. +44 (0)1530 513100  
Fax +44 (0)1530 814212  
sales@tornos.co.uk

Tornos SHANGHAI  
REPRESENTATIVE OFFICE  
Tower B, Office 512-513  
Far East International Plaza  
No. 319 Xianxia Road  
CN-SHANGHAI 200335  
Tel. +86 21-62351235  
Fax +86 21-62351938