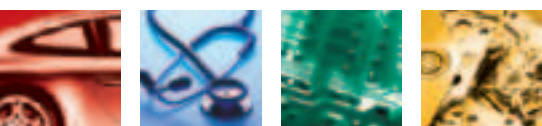




# SCHLÜSSELZAHLEN

<b>Tornos Gruppe</b> (in TCHF, wenn nicht anders angegeben)	<b>2009</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>
Auftragseingang	85'487	232'143	283'645	257'269	212'527
Bruttoumsatz	114'363	262'944	287'384	250'515	222'622
EBITDA	-25'798	19'851	39'343	26'475	23'208
in Prozent des Bruttoumsatzes	-22.6	7.5	13.7	10.6	10.4
EBIT	-30'532	13'093	32'746	17'614	14'249
in Prozent des Bruttoumsatzes	-26.7	5.0	11.4	7.0	6.4
Reingewinn/(Reinverlust)	-29'584	6'042	35'137	17'249	12'835
in Prozent des Bruttoumsatzes	-25.9	2.3	12.2	6.9	5.8
Nettoliiquidität/(Nettoverschuldung)	-24'571	5'277	27'263	-7'375	-10'793
Eigenkapital	125'414	153'743	160'179	118'458	100'168
in Prozent der Bilanzsumme	67.8	69.2	73.2	61.4	60.4
Bilanzsumme	185'006	222'256	218'912	192'972	165'810
Investitionen in materielles Anlagevermögen	524	6'715	9'065	3'254	2'867



# BERICHT DES PRÄSIDENTEN DES VERWALTUNGSRATS



## **Sehr geehrte Damen und Herren, geschätzte Aktionärinnen und Aktionäre,**

Am 31. Dezember 2009 endete für uns das zweite Geschäftsjahr in Folge unter dem Einfluss der Rezession. Die Krise, die wir seit Anfang 2008 durchleben, ist beispiellos. Im Vergleich zu 2007, dem letzten Geschäftsjahr mit stabiler Konjunktur, ging das Geschäftsvolumen im Bereich Werkzeugmaschinen um 65% zurück. Angesichts des zyklischen Verlaufs in unserer Branche haben wir seit vielen Jahren eine möglichst flexible Kostenstruktur angestrebt. Unser Geschäftsmodell war so ausgelegt, dass selbst bei einem Auftragsrückgang von 40% im Vergleich zum Zyklusgipfel noch ein neutrales Betriebsergebnis sichergestellt war. Einen bisher nie gekannten Marktrückgang um 65% kann dieses Modell jedoch nicht ohne Verluste auffangen. Unter diesen Umständen sind unsere Geschäfte stark rückläufig und unsere Ergebnisse 2009 trotz aller eingeleiteten Massnahmen deutlich negativ. Unser Bruttoumsatz beläuft sich auf CHF 114.4 Mio.; dies entspricht einer Verringerung um 56,5% im Vergleich zum Geschäftsjahr 2008, welches bereits durch einen deutlichen Rückgang gekennzeichnet war. Dieses weiterhin rückläufige Umsatzvolumen belastete das Ergebnis. Die EBIT-Marge beträgt -26,7%. 2008 lag dieser Wert noch bei 5,0% und 2007 bei 11,4%. Für das Geschäftsjahr 2009 wird ein Verlust von CHF 29.6 Mio. ausgewiesen (im Vergleich zu einem Gewinn von CHF 6.0 Mio. im Jahre 2008). Das Eigenkapital entsprach per 31.12.2009 mit CHF 125.4 Mio. 67.8% der Bilanzsumme von CHF 185.0 Mio. Zum Bilanzstichtag belief sich die Nettoverschuldung der Gruppe auf CHF 24.6 Mio.; dagegen wurde per 31. Dezember 2008 noch eine Nettoliquidität von CHF 5.3 Mio. ausgewiesen.

Wie sieht unsere Strategie angesichts dieser Ergebnisse aus? Zunächst einmal sind wir der Ansicht, dass diese Krise konjunkturell und nicht strukturell bedingt ist. Es handelt sich ausserdem um eine Krise beispiellosen Ausmasses, was vielleicht daher rührt, dass sie die erste Rezession im Zeitalter der Globalisierung ist und folglich alle Länder und alle Branchen gleichzeitig trifft, was im Widerspruch zu unseren Erfahrungen in der Vergangenheit steht. Auf all diese Mutmassungen hat letztlich nur die Zukunft eine Antwort. Dennoch sind wir überzeugt, dass auch künftig Werkzeugmaschinen benötigt werden, um die Bedürfnisse einer steigenden Zahl von Konsumenten abdecken zu können. Wir wissen nicht, wann die Konjunktur wieder anzieht, aber wir sind sicher, dass sie es tun wird, und planen dabei ein, dass dies genauso plötzlich und unerwartet eintreten kann wie der Einbruch. Deshalb sollten wir reaktionsschnell bleiben, was die Aufrechterhaltung unseres Know-hows ebenso betrifft wie unsere Produktionskapazitäten, unsere flächendeckende Präsenz sowie die Erweiterung, Verbesserung und Aktualisierung unserer Produktpalette. Sollten wir unsere industriellen und kaufmännischen Instrumente vernachlässigen, würde das unweigerlich zulasten unserer Fähigkeit gehen, am Aufschwung teilzuhaben. Mit dieser Philosophie sind wir die Krise angegangen. Um der Rezession zu begegnen, haben wir im ersten Halbjahr 2008 unseren Personalbestand um 10% reduziert und unsere externen Kosten verstärkt kontrolliert. Im Personalbereich haben wir die vor einigen Jahren eingeführten Mittel zur Kostenflexibilisierung eingesetzt: Seit 2008 nutzen wir maximal flexible Arbeitszeiten und 2009 haben wir verstärkt auf Kurzarbeit gesetzt. Im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten haben wir zahlreiche Weiterbildungs-massnahmen für unsere Mitarbeiter durchgeführt, was auch zur Steigerung unserer Wettbewerbsfähigkeit und zum sozialen Zusammenhalt innerhalb der Gruppe beiträgt. Dank unserer intensiven Politik der internen Kommunikation konnten wir negative psychologische Auswirkungen aufgrund der Kurzarbeit bei unseren Mitarbeitenden weitgehend verhindern. Der Personalbestand ist von 1'000 Vollzeitäquivalenten (VZÄ) Ende 2007 auf 848 VZÄ am Ende des Berichtsjahres zurückgegangen, wobei zu betonen ist, dass 2009 durch Kurzarbeit nur 63.7% der Personalkapazität genutzt wurde. Die Vergütungen der Arbeitslosenversicherung und die resultie-



renden Einkommenseinbußen bei den Mitarbeitenden bedeuten eine Einsparung von CHF 20.9 Mio. Insgesamt sanken die Personalkosten von CHF 93.9 Mio. im Jahre 2008 auf CHF 60.6 Mio im Jahre 2009, was eine Verringerung im Berichtsjahr von CHF 33.3 Mio. oder 35.4% bedeutet. Bevor wir mit diesem Thema abschliessen, sei noch darauf hingewiesen, dass das Personal im Bereich F&E weitgehend in normalem Umfang gearbeitet hat, um unsere Erfolgchancen beim Aufschwung zu sichern. Es folgt eine kurze Übersicht über die massgeblichen Ereignisse in der Berichtsperiode.

Bei den Märkten waren alle Industriezweige und alle geografischen Regionen im Verlauf des Berichtsjahrs von der Rezession betroffen.

Bei den Produkten haben wir uns vor allem auf die Entwicklung der Produkte konzentriert, die 2010 und 2011 vertrieben werden sollen. Gleichwohl haben wir eine neue Maschine präsentiert, die Gamma 20, die wir gemeinsam mit unserem japanischen Partner produziert haben.

Unsere Strategie haben wir weiterverfolgt. Fakt ist, dass wir die Ziele aus unserem Strategieplan 2007 – 2012 in den Jahren 2008 und 2009 nicht erreichen konnten und auch 2010 nicht erreichen werden. Wir sind jedoch überzeugt, dass unsere Strategie nach wie vor richtig ist. Taktische Anpassungen, die uns die beispiellose Rezession aufgezwungen hat, stellen die strategische Stossrichtung nicht in Frage und wir werden weiter an unserer Strategie festhalten.

An der ordentlichen Generalversammlung am 13. April 2010 werden wir vorschlagen, ein genehmigtes Kapital von 5'000'000 Namenaktien zu je CHF 4.50 zu schaffen, was einen Nennbetrag von CHF

22'500'000 darstellt. Diese neue Bestimmung wird dem Verwaltungsrat die Befugnis einräumen, das Aktienkapital der Tornos Holding S.A. bis zu diesem Betrag zu erhöhen, und zwar mit einer Emission oder mehreren kumulierten Emissionen, deren Bedingungen bei jeder Emission neu festzulegen sind. Per 31. Dezember 2009 besteht das Aktienkapital der Tornos Holding SA aus 15'034'243 Namenaktien mit einem Nennwert von CHF 4.50, d.h. CHF 67'654'093.50. Der Antrag zur Schaffung dieses genehmigten Kapitals ist eine Vorsichtsmassnahme, die die Gruppe auf zwei mögliche Szenarien der aktuellen unsicheren Wirtschaftslage vorbereiten soll. Sollte die derzeitige Rezession über das Geschäftsjahr 2010 hinaus andauern, könnte sich eine Refinanzierung der Gruppe in Form einer Verstärkung unseres Eigenkapitals als notwendig erweisen. Bei diesem Szenario wäre die Möglichkeit, über genehmigtes Kapital verfügen zu können, ein wesentlicher Vorteil. Zweitens könnten wir die derzeitige Konjunktur nutzen, um unser Produkt- und Technologieportfolio mit Akquisitionen zu interessanten Konditionen zu ergänzen. In so einem Fall wäre es sinnvoll, wenn wir für die Abwicklung derartiger Transaktionen schnell auf flüssige Mittel zugreifen könnten, wie wir es 2008 bei der Übernahme von Almac erfolgreich getan haben. Abschliessend möchte ich mich im Namen des Verwaltungsrats bei unseren Aktionären für das Vertrauen bedanken, das Sie uns entgegengebracht haben. Mein Dank gilt auch unseren Mitarbeitern, Kunden und Partnern.

**François Frôté**  
Präsident des Verwaltungsrates

# MASSNAHMEN, ERGEBNISSE UND PERSPEKTIVEN



## Geschäftsentwicklung

Mit Ausnahme saisonaler Schwankungen im Sommer verlief das Jahr relativ stabil und linear, wenn auch auf einem extrem niedrigen Niveau. Die wichtigsten der von uns belieferten Marktsegmente (Automobilindustrie, Medizinaltechnik, Elektronik und Mikrotechnik) hatten im abgelaufenen Geschäftsjahr alle unter der Rezession zu leiden. In bestimmten Industriezweigen war ab Jahresmitte eine allmähliche Zunahme bei der Auslastung der Produktionskapazitäten zu beobachten, die jedoch nicht ausreichte, um eine Phase neuer Investitionen einzuleiten. Hinzu kommt eine generell risikoscheue Stimmung, die die Finanzierung der Projekte unserer Kunden problematisch gestaltet. Der hohe Kurs des Schweizer Franken lässt in einem Markt, der von hohem Preisdruck geprägt ist, die Margen schrumpfen, denn überall in unserer Branche gibt es erhebliche Bestände an fertigen Maschinen und ungenutzten Produktionskapazitäten. Geografisch gesehen gibt es zwischen den Regionen kaum Unterschiede, der Geschäftsrückgang war 2009 überall deutlich spürbar. Im Vergleich zum Vorjahr gab es in Nordamerika nur eine leichte Verschlechterung, da die Rezession dort zuerst gegriffen hatte, sodass sich hier eine günstigere Vergleichsbasis ergibt. In Asien haben wir vom Wachstum, wie es bei einigen Werkzeugmaschinenherstellern zu beobachten war, nicht profitiert, da dies vorrangig niedrigpreisige Produkte betraf und wir in diesem Sektor nicht vertreten sind. Die Talsohle schien jedenfalls im dritten Quartal erreicht.

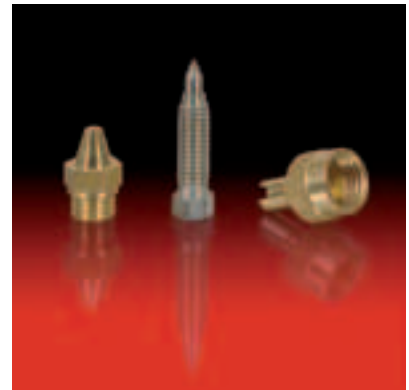
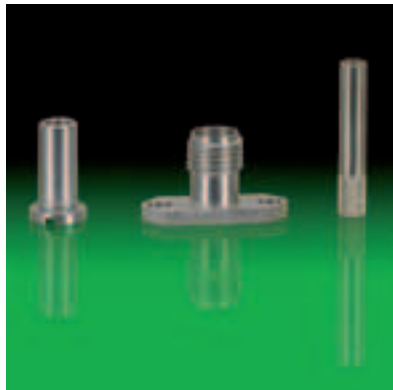
Im Verlauf des Jahres gingen Aufträge in Höhe von CHF 85.5 Mio. ein. Dies entspricht einem Rückgang von 63,2% im Vergleich zum Vorjahr (2008: CHF 232.1 Mio.).

Diese Tendenz schlug sich selbstverständlich auch im Umsatz nieder. Im Jahr 2009 wurden CHF 114.4 Mio. fakturiert, das heisst 56,5% weniger als im Vorjahr (2008: CHF 262.9 Mio.).

## Finanzergebnisse

Für das Geschäftsjahr 2009 wird ein konsolidierter Reinverlust von CHF 29.6 Mio. ausgewiesen, im Vergleich zu einem Reingewinn von CHF 6.0 Mio. im Vorjahr. Die Höhe dieser Verluste ist auf den Umsatzrückgang zurückzuführen. Die Umsätze gingen in der Tat von CHF 262.9 Mio. im 2008 auf CHF 114.4 Mio. im 2009 zurück, also um 56,5%. Im Vergleich zu 2007 läge der Rückgang unter Berücksichtigung der Übernahme von Almac im Jahre 2008 bei nahezu 65%. Unsere Produktionskapazitäten wurden nur zu ca. einem Drittel genutzt und trotz zahlreicher Massnahmen, die bereits 2008 eingeleitet wurden, waren beträchtliche Verluste unausweichlich.

Die Bruttomarge fällt von 40,1% im Jahr 2007 auf 35,8% im Jahr 2008 und auf 23,0% im Jahr 2009. Dieser stetige Rückgang ist einerseits mit der Unterdeckung der Produktionsfixkosten bei sehr stark rückläufigem Volumen zu erklären. Andererseits waren die Verkaufspreise wegen der hohen Lagerbestände, für die die Händler unserer asiatischen Mitbewerber verantwortlich sind, und wegen der ungenutzten Produktionskapazitäten in unserer Branche unter beständigem Druck. In der Folge



hat sich die kommerzielle Disziplin verschlechtert, so dass bei den wenigen Verkäufen schlechte Preise erzielt wurden. In diesem Umfeld konnte die Aufwertung des Schweizer Franken nicht auf die Verkaufspreise überwälzt werden, sondern verringerte unsere ohnehin kleine Marge weiter.

Dank der zahlreichen Massnahmen sanken die Betriebskosten von CHF 81.1 Mio. auf CHF 56.8 Mio., also um 30,0%. Aufgrund der rückläufigen Geschäftstätigkeit machten sie jedoch 49,7% des Umsatzes aus (2008 waren es 30,8%, 2007 nur 28,7%). Das Betriebsergebnis (EBIT) weist einen Verlust von CHF 30.5 Mio. aus. Zum Vergleich: 2008 und 2007 gab es einen Gewinn von CHF 13.1 Mio. bzw. CHF 32.7 Mio. Der EBITDA ist negativ mit CHF 25.8 Mio. In den Vorjahren waren die EBITDA-Ergebnisse positiv mit CHF 19.9 Mio. für 2008 und CHF 39.3 Mio. für 2007.

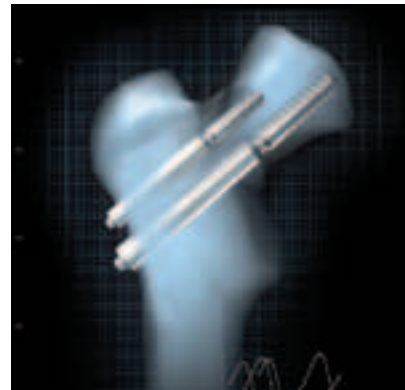
Wegen der gestiegenen Verschuldung der Gruppe steigt der Finanzaufwand von CHF 0.6 Mio. auf CHF 1.7 Mio. und die Aufwertung des Schweizer Franken hat zu Wechselkursverlusten von CHF 1.0 Mio. geführt. Das Berichtsjahr weist im Ergebnis vor Steuern einen Verlust von CHF 33.3 Mio. aus, sodass positive Steuerfolgen von CHF 5.6 Mio. zu erwarten sind. Insgesamt ist für das Berichtsjahr ein Nettosteuerertrag von CHF 3.7 Mio. zu verzeichnen, während sich für 2008 noch ein Steuerertrag von CHF 2.2 Mio. ergab. Für das Berichtsjahr müssen wir somit einen Reinverlust von CHF 29.6 Mio verbuchen, gegenüber einem Reingewinn von CHF 6.0 Mio. für 2008.

Bei Berücksichtigung des Reinverlustes 2009 von CHF 29.6 Mio. und von verschiedenen unwesentlichen Entlastungen im Eigenkapital von CHF 1.3 Mio. beläuft sich das Eigenkapital per 31. Dezember 2009 auf CHF 125.4 Mio. (2008: CHF 153.7 Mio.). Dies entspricht 67.8% (2008: 69,2%) der Bilanzsumme von CHF 185.0 Mio. (2008: CHF 222.3 Mio.), die unter dem Einfluss der rückläufigen Geschäftstätigkeit abnimmt; 2009 haben keine Desinvestitionen stattgefunden.

Während des Berichtsjahres wurden 14'542 Aktien im Zusammenhang mit den Beteiligungsplänen zugunsten der Mitglieder des Verwaltungsrats und des Gruppenmanagements ausgegeben. Per 31. Dezember 2009 setzt sich das Aktienkapital aus 15'034'243 Aktien mit einem Nennwert von CHF 4.50 zusammen und beläuft sich auf CHF 67.7 Mio. Per 31. Dezember 2009 beläuft sich die Nettoverschuldung auf CHF 24.6 Mio., während die Nettoliquidität per 31. Dezember 2008 bei CHF 5.3 Mio. lag. Dieser Rückgang um CHF 29.8 Mio. ist im Wesentlichen auf den Verlust des Berichtsjahres zurückzuführen.

Das Nettoumlaufvermögen von CHF 105.6 Mio. hat sich praktisch nicht verändert (2008 : CHF 108.5 Mio.), da der Abbau von Lagerbeständen und Debitoren nahezu vollständig durch den betriebsbedingten Rückgang im Bereich der Kreditoren und übrigen Verbindlichkeiten kompensiert wurde. Der Mittelfluss aus Betriebstätigkeit liegt daher wegen des Verlustes im Berichtsjahr mit CHF 27.4 Mio. im Minus. Die Investitionen ins materielle Anlagevermögen wurden auf CHF 0.5 Mio. reduziert und der Free Cash Flow der Gruppe liegt





bei CHF –29.2 Mio. Dieses Defizit wurde in erster Linie durch Inanspruchnahme von Bankkrediten finanziert. Der Rahmenkreditvertrag wurde im September 2009 bis 30. September 2012 verlängert und auf einen Kreditrahmen von CHF 50 Mio. erhöht. Diese Kreditlinie steht solange zur Verfügung, als die Covenants eingehalten werden.

#### **Organisation**

2009 wurden in der Organisation der Gruppe keine grösseren Änderungen vorgenommen und das Jahr war in der Schweiz vor allem von massiver Kurzarbeit geprägt. Dies geschah, wenn auch in geringerem Ausmass und entsprechend den Möglichkeiten des jeweiligen Landes, auch in den Filialen in Frankreich, Italien, Spanien und Deutschland, während derartige Massnahmen in den USA und in Asien nicht möglich sind.

Am 22. Dezember 2009 haben wir die Tornos Management Holding SA, Moutier, gegründet. Mit dieser Gründung wird die Anpassung der juristischen Strukturen der Gruppe an ihre betrieblichen Strukturen bezweckt. Seit der Übernahme im Jahre 2008 und der anschliessenden Integration von Almac in die Gruppe wurden bestimmte Verwaltungsdienstleistungen für Almac von der Produktionsgesellschaft Tornos SA erbracht. Insbesondere im Hinblick auf die betriebliche und steuerliche Transparenz ist es wünschenswert, dass sich die betriebliche Situation auch in der rechtlichen Struktur der Gruppe widerspiegelt.

#### **Prognosen 2010**

Die derzeitigen makroökonomischen Umstände legen es nahe, dass wir auf Prognosen verzichten. Wir sind aber der Ansicht, dass sich die Konjunktur bereits Mitte 2010 wieder erholen wird, wenn auch ohne grosse positive Effekte auf die Ergebnisse des Geschäftsjahres 2010. Allerdings erwarten wir für 2011 einen Umschwung der Situation. Davon abgesehen werden wir unsere kontinuierliche Politik der Anpassung an das Marktniveau weiter fortsetzen und je nachdem, wie sich die Konjunktur entwickelt, ähnliche Massnahmen wie 2009 umsetzen.



# VORRANG FÜR INNOVATIONEN – VON DER KRISE PROFITIEREN!



## Innovationen

2009 haben die Wirtschaftskrise und die Probleme in ihrem Gefolge die Werkzeugmaschinenbranche weltweit hart getroffen. Auch Tornos entging dem nicht. Unsere wichtigen Märkte sind alle beträchtlich eingebrochen.

Verbrauchsgüter und ihre Produktionsmittel werden zwar immer hinterfragt, aber wir sind überzeugt, dass zur Herstellung solcher Güter immer Werkzeugmaschinen gebraucht werden. Die nahe Zukunft wird uns Hybridfahrzeuge bringen, nachhaltige Produkte werden Verbreitung finden, «Flexibilität» in all ihren Spielformen wird sich entwickeln, die Informationssysteme werden dezentralisiert und unsere Denkmuster werden sich ändern. Die Krise wird zu zahlreichen einschneidenden Veränderungen und Umwälzungen von erworbenen Positionen führen. Gleichzeitig werden sich aber auch viele Fenster mit neuen Gelegenheiten für diejenigen öffnen, die sich darauf vorbereitet haben. Die Zukunft gehört heute mehr denn je den Mutigen.

Tornos kennt angesichts von Widrigkeiten keine Scheu. Die vereinbarten Ressourcen für Forschung und Entwicklung wurden nicht angetastet. Mehr noch – die Allgegenwart der Krise und der Konkurrenz hat unsere Ingenieure und ihrer Manager zu Spitzenleistungen angestachelt. Ihre Kreativität beim Erarbeiten wettbewerbsfähiger Lösungen und bei der optimalen Nutzung der Ressourcen hat unsere Innovationskraft vervielfacht.

Alle unsere zukünftigen Produkte sind auf eine erhöhte Produktivität, Kosteneffizienz, Bearbeitungsqualität bei gleichzeitig grösserer Flexibilität in der Inbetriebsetzung und Zuverlässigkeit aus-

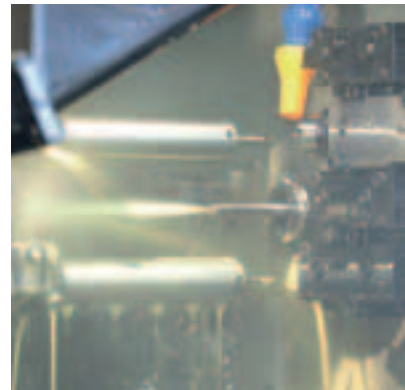
gelegt. In den letzten Jahren haben wir unsere Produktpalette laufend erweitert, sodass wir gezielt auf alle Anfragen und neuen Produktionsherausforderungen unserer Kunden, die selbst unter grossem Druck stehen, reagieren können.

Auf unseren Highend-Maschinen entwickeln wir das «Finished Parts»-Konzept (das heisst: fertiges Werkstück ohne weitere Bearbeitung) immer weiter. Gesteigerte Effizienz aufgrund erhöhter Werkzeuganzahl und -arten, erhöhte Temperatur- und Vibrationsstabilität, neue Software DecoDrive auf in der Maschine integriertem PC für ein rasches Inbetriebsetzen, neue ergonomische Konzepte, Zuverlässigkeit, Arbeiten mit oder ohne Führungsbuchse, Arbeiten mit Spannzangen oder -futter – dies sind nur ein paar unserer strategischen Stossrichtungen, die als Grundlage für die Weiterentwicklung der bestehenden Basis unserer Produkte und für die Definition von neuen Entwicklungen dienen.

In den ersten Jahren des gerade begonnenen Jahrzehnts wird Tornos eigene Innovationen auf den Markt bringen, die neue Produktionsstandards setzen werden. Wie schon so oft in der Vergangenheit werden unsere Kunden von unserer Fähigkeit, die Zukunft zu erfinden, profitieren.

Tornos scheut sich nicht, in der Krisenzeit ihre Innovationsmittel zu vervielfachen. Höchste Priorität dabei ist das Eingehen auf die Marktbedürfnisse, die Erarbeitung kompetitiver Vorteile sowie die Fokussierung auf die Entwicklung von echten Werten für die Kunden. Unsere Palette an Innovationsprojekten ist vielversprechend. Tornos wartet nicht auf das Ende der Krise, sondern ist bereits in Bewegung, um die Herausforderungen der Zukunft zu bewältigen.

# DIE STRATEGISCHE VISION VON TORNOS



## Strategie, Mission und Finanzziele

Die Führung der Gruppe erfolgt durch die systematische Umsetzung einer auf breiter Front innerhalb und ausserhalb der Gruppe kommunizierten Strategie. An der Pressekonferenz vom 1. Oktober 2007 wurde der Strategieplan für den Zeitraum 2007 bis 2012 vorgestellt. Es ist unbestritten, dass die geplanten Ziele wegen der Rezession 2008 und 2009 nicht erreicht wurden und auch 2010 nicht erreicht werden. Jedoch sind wir nach wie vor davon überzeugt, dass diese Strategie richtig ist. Sie wird durch die vielen taktischen Anpassungen, die uns die derzeitige Konjunktur aufzwingt, nicht in Frage gestellt. Ihre wesentlichen Bestandteile sind nachfolgend zusammengefasst.

## Strategie

Die Strategie der Gruppe orientiert sich an vier Hauptstossrichtungen:

- In erster Linie organisches Wachstum im Kerngeschäft;
- Ausdehnung der geografischen Präsenz in Asien, Amerika und Osteuropa;
- Erweiterung des Produktsortiments und Einführung von neuen innovativen Produkten;
- Vorstellung von Produkten zur Betriebskostensenkung beim Kunden.

## Mission

Konkreter lässt sich die Strategie in folgende Missionen gliedern:

### Ein Produktanbieter

Tornos ist ein Unternehmen, das Einspindel- und Mehrspindel-Drehautomaten sowie Bearbeitungszentren für kleine Komponenten entwickelt, produziert und vertreibt und entsprechende Peripherieprodukte und Dienstleistungen anbietet.

### Ein kundenorientiertes Unternehmen

Tornos verfolgt ein kundenorientiertes Vermarktungskonzept. Das Unternehmen hebt sich durch spezifische Produktionslösungen vom Wettbewerb ab, die seinen Kunden eine Steigerung ihrer Produktivität ermöglichen. Es bietet damit weit mehr als nur eine Maschine, die bestimmten Anforderungen rein technischer Natur gerecht wird. Dieser Ansatz beruht auf technischen Innovationen und einer Maschinenkonzeption, die eine Minimierung der Betriebskosten beim Kunden anstrebt und auch der Ergonomie und Benutzerfreundlichkeit seitens des Anwenders besondere Beachtung schenkt.

### Ein Global Player

Mit ihren dezentralisierten Vertriebs- und Service-Strukturen ist Tornos mittlerweile weltweit präsent. Ihre wichtigsten Abnehmer sind OEM-Hersteller und Zulieferer von Bauteilen für die Automobilindustrie, die Medizintechnik, die Elektronik und die Mikrotechnik.



#### **Ein kostenflexibles Unternehmen**

In operativer Hinsicht setzt die Tornos-Gruppe aufgrund der starken konjunkturellen Schwankungen und der hohen Volatilität in ihrem Geschäft auf eine Organisation, die eine maximale Kostenflexibilität ermöglicht.

#### **Ein transparentes Unternehmen**

Tornos fördert überdies Teamgeist und Offenheit der Mitarbeitenden und pflegt eine pragmatische Unternehmensführung, die auf die Erreichung eindeutig festgelegter Zielvorgaben und Ergebnisse ausgerichtet ist. Diese Ziele und Ergebnisse sind die Folge der systematischen und beharrlichen Umsetzung der alle vier Jahre überarbeiteten Fünf-Jahres-Strategie der Gruppe. Diese Strategie wird der Belegschaft, den Kunden und den Aktionären weitgehend bekannt gegeben.

#### **Ein wachstumsorientiertes Unternehmen**

Seit 2003 verfolgt Tornos systematisch eine Strategie des organischen Wachstums. Diese Politik schliesst opportunistische Akquisitionen nicht aus, sofern diese den vorgegebenen Kriterien entsprechen und die Strategie eines finanziell rentablen Wachstums stärken.

#### **Ein für die Aktionäre profitables Unternehmen**

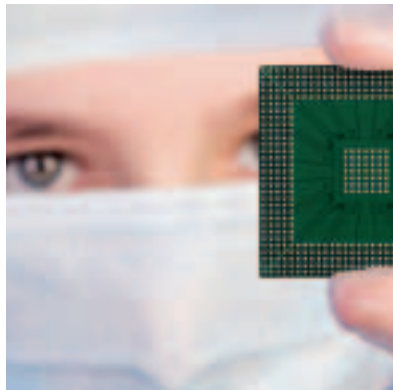
Tornos achtet bei ihrer Entwicklung ganz besonders auf Profitabilität. Darum bildet die Gruppe nicht nur eine Barmittelreserve für den operativen Bedarf, sondern setzt auch eine vielschichtige Ausschüttungspolitik zugunsten der Aktionäre um.

#### **Finanzziele**

Die strategische Planung der Gruppe für die Jahre 2007–2012 visiert die folgenden Finanzziele an:

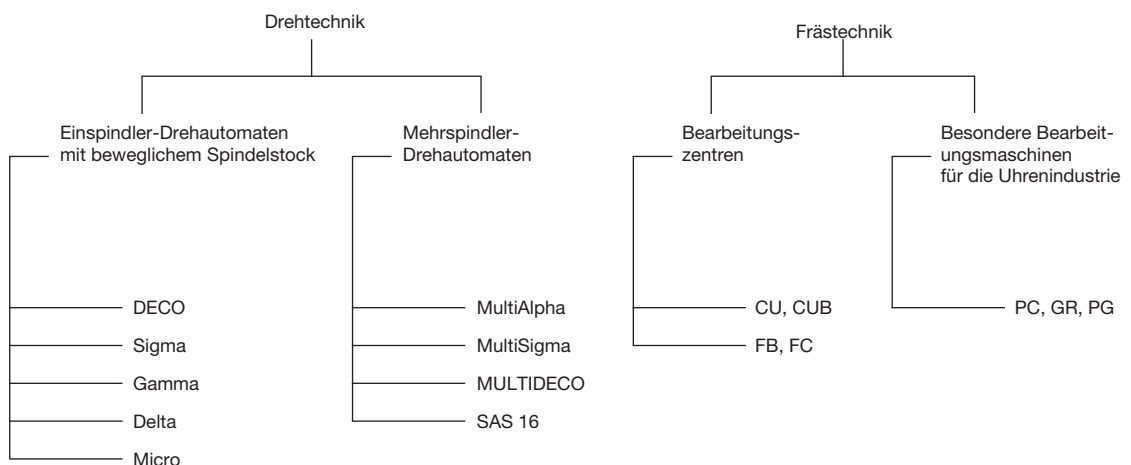
- Umsatz von CHF 450 Mio. im Jahr 2012 (bei stabiler Wirtschaftslage);
- EBIT-Marge von 10%;
- 15% Eigenkapitalrendite;
- Barmittelreserve in Höhe von 10% bis 15% des Umsatzes;
- Ausschüttung zusätzlicher Liquidität an die Aktionäre.

# PRODUKTE



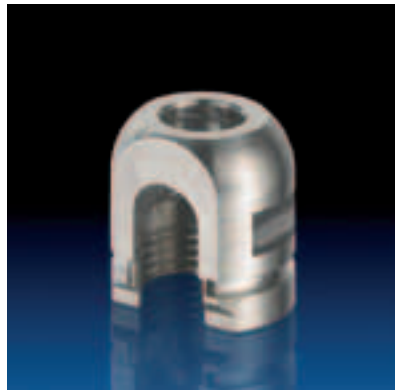
## Produktlinien

Tornos beherrscht mehrere Technologien der zerspanenden Fertigung für die Herstellung von Bauteilen in grossen Serien, die extreme Präzision und Qualität erfordern. Unser Produktangebot stellt sich wie folgt dar:

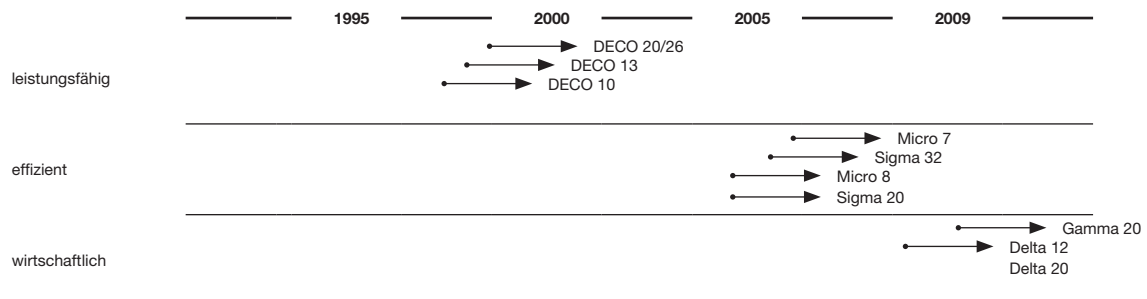


## Zwei Produktreihen für Drehanwendungen

Im Bereich der Drehtechnologie bietet Tornos zwei umfassende Produktreihen für Drehautomaten zum Bearbeiten von Stangen von 1 bis 32 mm Durchmesser. Einspindler mit Reitstock und Führungsbüchse (traditionell Drehbank genannt) ermöglichen die Bearbeitung von im Vergleich zu ihrem Durchmesser langen Werkstücken. Sie sind mit zahlreichen Werkzeugsystemen und Geräten für die Herstellung sehr komplexer Werkstücke bei hoher Ausbringungsrates ausgestattet. Mehrspindelautomaten mit 6 oder 8 Spindeln ermöglichen eine optimale Bearbeitung in Serienfertigung und einen um 4- bis 6-mal höheren Produktionstakt als bei den Einspindlern.



### Einspindler-Produktpalette



#### 2000 – 2007: Von der Produktivität ohne Zugeständnisse hin zur Wendigkeit

Die DECO-Produktlinie ist nach wie vor unerreicht, wenn es um die Fertigung von komplexen Werkstücken bei hoher Ausbringungsrage geht (über 6'000 Maschinen in Betrieb in allen Marktsegmenten). Sie wurde 2005 durch die Produktlinie Sigma mit einfacher Kinematik ergänzt, die thermisch stabiler und bei Gegenoperationen deutlich steifer ist als alle anderen Maschinen im Markt. Diese Produkte sind für uns ein Türöffner bei Kunden, die etwas preisgünstigere, flexiblere und einfacher zu bedienende Maschinen suchen. Hier ist zu betonen, dass die Sigma 32 bei Automobilanwendungen einen ausgezeichneten Ruf genießt.

2005 und 2007 haben wir die Produktlinie Micro auf den Markt gebracht, die aus Micro 8 für kurze und Micro 7 für lange Werkstücke besteht. Mit einer Stabilität der Innenmasse von 2 Mikron bei der Herstellung sind diese Maschinen die präzisesten und steifsten auf dem Markt. Ihre Modularität und Kinematik ermöglichen den Einsatz von zwei Werkzeugen bei Stangenmaterial, was sie zu idealen Maschinen für die Herstellung vieler Teile in grossen Stückzahlen in der Uhrenindustrie macht.



**2008 – 2009: Hin zu Produkten mit sehr wettbewerbsfähigen Preisen**

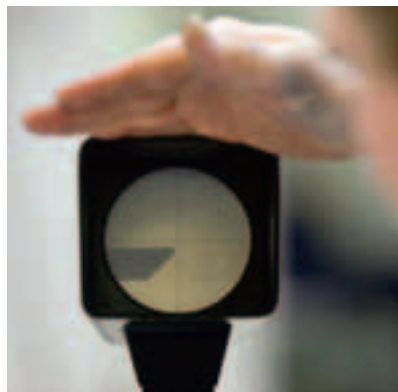
In der letzten Zeit haben wir uns in Richtung einfacherer Maschinen bewegt, die sehr kostengünstig, zuverlässig und einfach in der Anwendung sind, um unseren Kunden damit einen Wettbewerbsvorteil bei Teilen einfacherer Komplexität zu verschaffen.

Da wir uns bewusst sind, dass wir wenig Erfahrung in der Herstellung von einfachen Qualitätsmaschinen zu sehr niedrigen Preisen haben, sind wir eine Partnerschaft mit Tsugami eingegangen, aus der 2008 die Produktlinie Delta hervorging. Nach demselben Geschäftsmodell haben wir die Gamma 20 auf den Markt gebracht, eine Maschine mit einfacher Kinematik, die aber viele Werkzeuge aufnehmen kann und so die Bearbeitung komplexerer Werkstücke bei minimaler Investition ermöglicht.

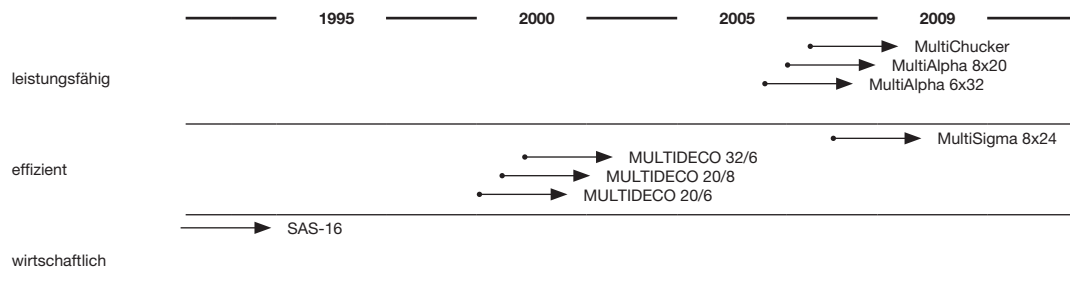
leistungsfähig	DECO 10	DECO 13	DECO 20	DECO 26	
effizient	Micro 7 Micro 8	Sigma 20 Gamma 20		Sigma 32	
wirtschaftlich	Delta 12	Delta 20			
	Ø 8mm	Ø 12mm	Ø 16mm	Ø 20mm	Ø 32mm

Ø Stangendurchgang





### Mehrspindler-Produktpalette



Die kurvengesteuerten Mehrspindel-Drehautomaten verdanken ihren Ruf grossvolumigen Anwendungen. Nach der Inbetriebsetzung arbeiten diese Maschinen unablässig mit der Gleichmässigkeit und Präzision eines Metronoms. In dieser Kategorie ist unser SAS-16 sicherlich das perfekte Beispiel und seine Beliebtheit ist ungebrochen. Im Laufe der 1990er Jahre hat Tornos die Mehrspindler-Produktlinie MULTIDECO eingeführt. Dank der numerischen Steuerung und der TB-Deco-Programmierung hat diese Produktpalette die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit gebracht, die den Maschinen mit Kurvensteuerung für die Erfüllung der Marktanforderungen, insbesondere im Automobilbereich, fehlten.

#### 2005 – 2008: Höhere Flexibilität, Bearbeitungskapazität und Produktivität öffnen neue Horizonte

Von 2005 bis 2007 haben wir die Produktlinien MultiAlpha und MultiSigma im Markt eingeführt. Diese Maschinen sind mit 6 oder 8 leistungsstarken unabhängigen Motorspindeln ausgestattet. Dank der zahlreichen Bearbeitungsgeräte für Spezialanwendungen (Gewindewirbeln, Polygondrehen usw.) sowie der Vielfalt an Werkzeugen für Gegenbearbeitungen sind sie eigentlich Bearbeitungszentren mit einer unglaublichen Produktivität, auf denen auch komplexeste Teile fertig bearbeitet werden können. Wegen der numerischen Parallelsteuerung in Verbindung mit der TB-DECO-Programmierung sind diese Maschinen kostengünstig, flexibel und perfekt für kleine Serien und einen grossen Produkt-Mix. In vielen Fällen ersetzen diese Maschinen wirtschaftlich ganze Batterien von Einspindlern oder Transfermaschinen. 2008 haben wir ebenfalls eine «Chucker»-Version der MultiSigma auf den Markt gebracht. Diese Maschine kann Rohlinge oder Formteile bearbeiten, was eine nicht zu vernachlässigende Reduzierung des Werkstoffverlustes ermöglicht.

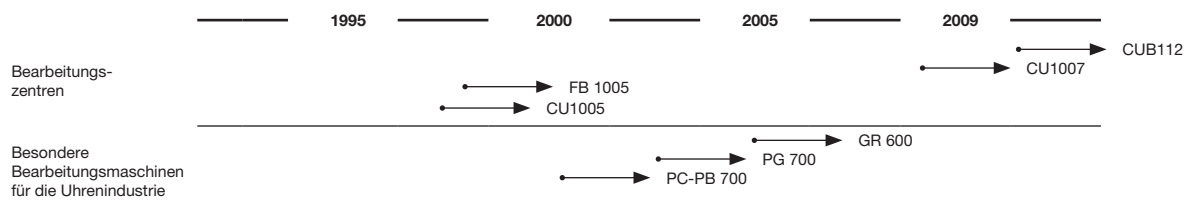




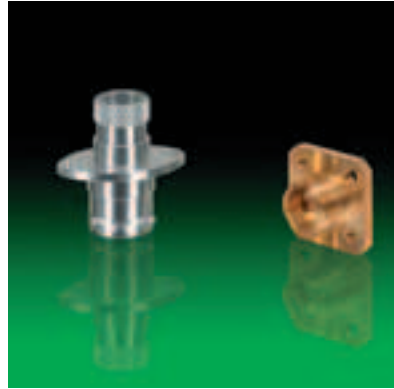
leistungsfähig	MultiAlpha 8x20	MultiAlpha 6x32	MultiChucker	
effizient	MULTIDECO 20/8 MULTIDECO 20/6	MultiSigma 8x24 MULTIDECO 32/6		
wirtschaftlich	SAS-16			
	∅ 16mm	∅ 20mm	∅ 32mm	∅ 55mm

∅ Stangendurchgang

### Produktepalette für Fräsanwendungen und Bearbeitung in der Uhrenindustrie



2008 hat Tornos das Unternehmen Almac übernommen, das auf Lösungen für die zerspanende Fertigung in der Mikromechanik insbesondere der qualitativ hochwertigen Uhrenindustrie spezialisiert war. Dieser Markt ist durch geringe Werkstückgrösse, extreme Präzision und Bearbeitungsqualität gekennzeichnet. Alle von Almac angebotenen Maschinen tragen diese Qualitätsmerkmale.



Seit den 1990er Jahren ist Almac privilegierter Partner der Uhrenindustrie. Mit unseren Bearbeitungszentren CU 3005 und CU 1007 haben wir uns eine Position als Marktführer für die Herstellung von Werkplatten und Brücken erobert. Unsere Bearbeitungszentren CU 1005 und FC 1105 ermöglichen die vollständige zerspanende Bearbeitung von Formgehäusen. Der Einsatz der Maschinen der Reihe PC 700 zum Bohren von Zifferblättern ist weit verbreitet. Unsere Produkte GR 600TWIN und PG 700 vervollständigen die Palette mit Pionierlösungen für die Endbearbeitung wie Perlieren bzw. Diamantieren der fertigen Teile. 2009 haben wir die CUB112 vorgestellt, welche die Bearbeitung von komplexen Werkplatten für Uhren ermöglicht.

#### **2005 – 2009: Ein Siegeszug um die Welt**

Mit ihren Produkten und ihrem Fachwissen bezüglich Qualität, Präzision und Qualität bei Kleinteilen bricht Almac auf, um neue Märkte zu erobern. Unsere CU-Bearbeitungszentren und unsere FB-Stangenfräsmaschinen sind bei Nischenanwendungen wie in der Zahntechnik und bei chirurgischen Instrumenten gut aufgestellt. Diese Positionierung, die sich Almac bereits erarbeitet hat, verstärkt sich dank unserer Verkaufsorganisation und des internationalen Rufs von Tornos.

# DER VERWALTUNGSRAT



V.l.n.r.

## **Michel Rollier (1959), Schweizer Staatsbürger**

Mitglied seit 2002 | Gewählt bis 2011 | Frühere Tätigkeiten für Tornos: keine | Ausschüsse: Nomination and Compensation Committee; Alliance Committee | Beruflicher Werdegang – höchster Studienabschluss: Ingenieur ETHL (Eidg. Technische Hochschule), Lausanne, 1985 | Aktuelle Verwaltungsratsmandate: **Rollomatic Holding SA**, Verwaltungsratspräsident | Berufliche Tätigkeiten: Rollomatic SA, Ausübung verschiedener Führungsfunktionen in der Gruppe, **Verantwortliche F&E (seit 1989)**

## **Paul Häring (1957), Schweizer Staatsbürger**

Mitglied seit 2001 | Gewählt bis 2010 | Frühere Tätigkeiten für Tornos: keine | Ausschuss: Präsident Audit Committee | Werdegang – höchster Studienabschluss: MBA, Universität von Kalifornien, Los Angeles, 1989, B.A., Golden Gate Universität, San Francisco, 1987 | Aktuelle Verwaltungsratsmandate: Ruag Holding AG: Verwaltungsrat, Mitglied des Audit Committee; New Schild Holding AG und Tochtergesellschaften: Verwaltungsratspräsident; Nugerol Holding SA: Verwaltungsrat | Berufliche Tätigkeiten: Feintool International Holding: CFO (von 1996 bis 2003); **AWR AG für Wirtschaft und Recht: Partner (seit 2003)**

## **Claude Elsen (1947), Luxemburgischer Staatsbürger**

Vize-Präsident des Verwaltungsrates | Mitglied seit 2002 | Gewählt bis 2011 | Frühere Tätigkeiten für Tornos: keine | Ausschuss: Alliance Committee | Beruflicher Werdegang – höchster Studienabschluss: MBA, Insead, Fontainebleau, 1974; Diplomingenieur Maschinenbau RWTH (Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule), Aachen, Deutschland, 1972 | Aktuelle Verwaltungsratsmandate: BIA Group S.A., Belgien: Verwaltungsrat (seit 2008), | Berufliche Tätigkeiten: DaimlerChrysler AG seit 1996: Senior Vice President (von 1998 bis 2002); **Consilux: Managing Partner (seit 2002)**

## **François Frôté (1953), Schweizer Staatsbürger**

Präsident des Verwaltungsrates | Mitglied seit 2002 | Gewählt bis 2011 | Frühere Tätigkeiten für Tornos: Rechtsberater | Ausschüsse: Präsident Nomination and Compensation Committee; Audit Committee | Werdegang – höchster Studienabschluss: Anwalt, Anwaltspatent, Universität Bern, 1979 | Aktuelle Verwaltungsratsmandate: Rollomatic Holding SA: Verwaltungsrat; Nugerol Holding SA: Verwaltungsrat; Esco SA: Verwaltungsrat; Bien-Air Holding SA: Verwaltungsrat; Coopérative Migros Neuchâtel Fribourg: Vizepräsident des Verwaltungsrats | Berufliche Tätigkeiten: **Etude Frôté & Partner: Anwalt und Verwaltungsrat (seit 1979)**

## **François Gabella (1958), Schweizer Staatsbürger**

Mitglied seit 2008 | Gewählt bis 2011 | Frühere Tätigkeiten für Tornos: keine | Ausschuss: keiner | Werdegang – höchster Studienabschluss: Ingenieur ETHL (Eidg. Technische Hochschule), Lausanne, 1982 | Aktuelle Verwaltungsratsmandate: TESA SA: Verwaltungsratspräsident; JMTC Ltd: Verwaltungsratspräsident | Berufliche Tätigkeiten: ABB: General Manager Power Transformers (von 1995 bis 1999); TPG: CEO Landys & Gyr Communications Inc. (von 1999 bis 2003) Areva T&D: Division Manager (von 2003 bis 2005); Hexagon Metrology: **Tesa SA: CEO (seit 2006)**

## **Raymond Stauffer (1954), Schweizer Staatsbürger**

Delegierter des Verwaltungsrates und Chief Executive Officer | Mitglied seit 2002 | Gewählt bis 2011 | Frühere Tätigkeiten für Tornos: keine | Ausschuss: Präsident Alliance Committee | Werdegang – höchster Studienabschluss: Ingenieur HTL (Ingenieurschule), Le Locle, 1975 | Aktuelle Verwaltungsratsmandate: keine | Berufliche Tätigkeiten: Ismeca Holding SA: Ausübung verschiedener Funktionen in der Gruppe ab 1976, COO (von 1993 bis 2001), CTO (2001); **Tornos SA: CEO (seit 2002)**

# GESCHÄFTSLEITUNG



## **Bernard Seuret (1947), Schweizer Staatsbürger**

**Produktionsleiter** | Seit **1999** | Beruflicher Werdegang – Höchster Studienabschluss: Ingenieur HTL (Höhere technische Lehranstalt), Freiburg, 1968 | Aktuelle Verwaltungsratsmandate: keine | Frühere berufliche Tätigkeiten: Tornos SA: Ausübung verschiedener Funktionen in der Gruppe seit 1969; Projektleiter F&E (von 1990 bis 1998)

## **Philippe Mauelin (1951), Schweizer Staatsbürger**

**Chief Operating Officer & Chief Financial Officer** | Seit **2002** | Beruflicher Werdegang – Höchster Studienabschluss: Ökonom (lic. oec.), Universität Neuenburg, 1976 | Aktuelle Verwaltungsratsmandate: keine | Frühere berufliche Tätigkeiten: Ismecca Holding SA: CFO (von 1998 bis 2002)

## **Willi Nef (1960), Schweizer Staatsbürger**

**Verkaufs- und Marketingleiter** | Seit **2008** | Beruflicher Werdegang – Höchster Studienabschluss: Ingenieur HTL, Rapperswil, 1985; MBA, Nationale Universität Singapur, 1999 | Dr. in Business Verwaltung Maastricht, Niederland, 2005 | Aktuelle Verwaltungsratsmandate: keine | Frühere berufliche Tätigkeiten: Mikron PVT. Ltd, India: General Manager (von 1997 bis 1999); Mikron AG, Agno: Sales Manager (von 1999 bis 2001); Bodine Europe SA: Direktor (von 2001 bis 2002); Lascor S.p.A. Italia: Managing Direktor (von 2002 bis 2003)

## **Carlos Cancer (1959), Spanischer Staatsbürger**

**Leiter Einspindler Produkte** | Seit **2003** | Beruflicher Werdegang – Höchster Studienabschluss: Ingenieur FH (Fachhochschule), Biel, 1982 | Aktuelle Verwaltungsratsmandate: keine | Frühere berufliche Tätigkeiten: Tornos Technologies Italia SRL: Direktor (von 1993 bis 2002); Gildemeister Italiana S.p.A.: Marketing- und Verkaufsleiter (von 2002 bis 2003)

## **Iwan von Rotz (1973), Schweizer Staatsbürger**

**Leiter Mehrspindler Produkte** | Seit **2008** | Beruflicher Werdegang – Höchster Studienabschluss: Ingenieur HTL (Höhere technische Lehranstalt), Horw, 1996; MBA, Luzern, 2003 | Aktuelle Verwaltungsratsmandate: keine | Frühere berufliche Tätigkeiten: Mikron AG in Agno, Produktionsleiter und Leiter einer Business Unit (von 1997 bis 2006); Tornos SA, Betriebsleiter für die Produktlinie Mehrspindler (von 2006 bis 2007); Etienne SA, Leiter einer Business Unit (von 2007 bis 2008)

## **Roland Gutknecht (1957), Schweizer Staatsbürger**

**Leiter Almac Produkte** | Seit **2008** | Beruflicher Werdegang – Höchster Studienabschluss: Ingenieur HTL (Höhere technische Lehranstalt), Biel, 1980 | Aktuelle Verwaltungsratsmandate: keine | Frühere berufliche Tätigkeiten: Schaublin AG in Bévillard: Verkauf Export Manager (von 1993 bis 1997); Almac SA in La Chaux-de-Fonds: Managing Direktor (von 1997 bis 2008)

## **Philippe Jacot (1963), Schweizer Staatsbürger**

**Chief Technology Officer** | Seit **2008** | Beruflicher Werdegang – Höchster Studienabschluss: Master in Physik, Universität Neuenburg, 1992 | Aktuelle Verwaltungsratsmandate: keine | Frühere berufliche Tätigkeiten: Motorola in Scottsdale, USA, Ingenieur F&E für moderne Technologien (von 1998 bis 1999); SPTec in Bevaix, Managing Direktor (von 1999 bis 2001); Unaxis in Neuenburg: Strategic Marketing & Innovation Manager (von 2001 bis 2004), Adonite Research in Neuenburg: Managing Partner (von 2005 bis 2008)

## **Sandor Sipos (1952), Schweizer Staatsbürger**

**Leiter Kundendienst** | Seit **2004** | Beruflicher Werdegang – Höchster Studienabschluss: Ingenieur HTL (Höhere technische Lehranstalt), St-Gallen, 1976 | Aktuelle Verwaltungsratsmandate: keine | Frühere berufliche Tätigkeiten: Ismecca Semiconducteur SA: Leiter Technischer Dienst (von 1998 bis 2004)

V.l.n.r.

# CORPORATE GOVERNANCE UND KOMMUNIKATION

Der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung messen einer verantwortungsbewussten und transparenten Unternehmensführung und -kontrolle grösste Bedeutung zu – im Interesse der Aktionäre, Kunden und Mitarbeitenden. Die im Folgenden beschriebenen Corporate Governance-Grundsätze stützen sich auf die entsprechende Richtlinie der Schweizer Börse SIX und berücksichtigen die Best-Practice-Regeln von «economiesuisse». Bei Tornos basiert die «Corporate Governance» auf den Statuten und dem Organisationsreglement.

## 1 Konzernstruktur und Aktionariat

### 1.1 Konzernstruktur

#### 1.1.1 Organisationsstruktur der Gruppe

Die operative Struktur der Gruppe wird durch funktionale Geschäftsbereiche bestimmt. Jeder Geschäftsbereich untersteht einem Mitglied der Geschäftsleitung. Der Delegierte des Verwaltungsrats ist zugleich CEO und Präsident der Geschäftsleitung. Die funktionalen Geschäftsbereiche gestalten sich wie folgt: (1) Forschung und Entwicklung, (2) Einspindler-Produkte, (3) Mehrspindler-Produkte, (4) Almac-Produkte, (5) Kundendienst inkl. Inbetriebnahmen und Ersatzteilvertrieb, (6) Verkauf und Marketing, (7) Produktion, (8) allgemeine Betriebs-, Stabs- und Finanzabteilungen.

#### 1.1.2 Börsenkotierte Gesellschaften innerhalb des Konsolidierungskreises

Tornos Holding S.A. ist die einzige zum Konsolidierungskreis gehörende börsenkotierte Gesellschaft; die Tochtergesellschaften sind nicht börsenkotiert. Die Aktien von Tornos sind an der Schweizer Börse SIX in Zürich unter der Valorenummer TOHN (Internationale Wertpapier-Identifikationsnummer/ISIN-Code: CH0011607683) kotiert. Zum Bilanzstichtag betrug die Börsenkapitalisierung CHF 108.4 Mio.

Der Konsolidierungskreis der Gruppe stellt sich wie folgt dar:

Name	Zweck	Aktienkapital	in %	
			2009	2008
■ Tornos Holding S.A., Moutier	Holding	CHF 67'654'094		
└─┬─ Tornos Management Holding SA, Moutier	Beteiligungsmanage- ment und Holding	CHF 65'000'000	100.0	–
└─┬─┬─ Almac S.A., La Chaux-de-Fonds	Produktion + Verkauf	CHF 1'175'000	100.0	100.0
└─┬─┬─ Almatronic S.A., La Chaux-de-Fonds	Inaktive Gesellschaft	CHF 50'000	100.0	100.0
└─┬─┬─ Tornos SA, Moutier	Produktion + Verkauf	CHF 65'000'000	100.0	100.0
└─┬─┬─┬─ Tornos Technologies Deutschland GmbH, Pforzheim	Service	EUR 511'292	100.0	100.0
└─┬─┬─┬─ Tornos Technologies Iberica SA, Granollers	Service	EUR 60'200	100.0	100.0
└─┬─┬─┬─ Tornos Technologies Italia Srl, Opera/MI	Service	EUR 93'600	100.0	100.0
└─┬─┬─┬─ Tornos Technologies Poland Sp. z o.o., Varsovie	Service	PLN 50'000	100.0	100.0
└─┬─┬─┬─ Tornos Technologies UK Ltd., Coalville	Service	GBP 345'000	100.0	100.0
└─┬─┬─┬─┬─ Tornos Holding France SA, St-Pierre-en-Faucigny	Holding	EUR 12'496'800	100.0	100.0
└─┬─┬─┬─┬─┬─ Tornos Technologies France SAS, St Pierre-en-Faucigny	Service	EUR 762'250	100.0	100.0
└─┬─┬─┬─┬─┬─ Tornos Technologies U.S. Corp. Bethel, CT	Verkauf und Service	USD 2'400'000	100.0	100.0
└─┬─┬─┬─┬─┬─┬─ Tornos Technologies Asia Limited, Hong Kong	Verkauf und Service	HKD 10'000	100.0	100.0
└─┬─┬─┬─┬─┬─┬─┬─ Tornos Technologies (HK) Limited, Hong Kong	Verkauf und Service	HKD 10'000	100.0	100.0
└─┬─┬─┬─┬─┬─┬─┬─┬─ Tornos Technologies (Shanghai) Limited, Shanghai	Verkauf und Service	USD 500'000	100.0	100.0



Tornos Management Holding SA wurde am 22. Dezember 2009 gegründet.  
Tornos Technologies (Shanghai) Limited wurde am 2. April 2008 gegründet.  
Tornos Technologies (HK) Limited wurde am 29. Juli 2008 gegründet.  
Am 12. März 2008 wurden 95% von Almac S.A. und 100% von Almatronic S.A. rückwirkend zum 1. Januar 2008 übernommen. Später wurden die restlichen 5% von Almac S.A. erworben.

### **1.1.3 Nicht kotierte Gesellschaften innerhalb des Konsolidierungskreises**

Tornos Holding S.A. hält keine Beteiligungen ausserhalb des Konsolidierungskreises.

## **1.2 Grossaktionäre**

### ***Folgende Mitteilungen wurden veröffentlicht.***

Zum 31. Dezember 2006 war die 3V Asset Management AG, Zürich (CH), mit 8,0% am Kapital der Gruppe beteiligt. Am 23. November 2007 liess die 3V Asset Management AG unsere Gesellschaft wissen, dass ihre Beteiligung inzwischen unter 5% der stimmberechtigten Aktien lag. Am 7. April 2008 teilte uns die 3V Asset Management AG mit, dass ihre Beteiligung durch den Verkauf von Aktien am 4. April 2008 auf unter 3% gefallen ist. 2009 gab es keine Veröffentlichungen seitens der 3V Asset Management AG.

Schroders plc, London (GB) teilte der Gesellschaft am 29. März 2007 mit, dass ihre Beteiligung 702'444 Namenaktien umfasse und somit bei 5,09% der stimmberechtigten Aktien liege. Schroders plc, London (GB) teilte der Gesellschaft am 29. Januar 2008 mit, dass sie durch einen Aktienverkauf vom 24. Januar 2008 nunmehr über 740'331 Namenaktien mit einem Nennwert von jeweils CHF 5.-- verfüge und dass ihre Beteiligung damit 4,94% der stimmberechtigten Aktien umfasse. 2009 gab es keine Veröffentlichungen seitens Schroders plc.

Aufgrund der Einführung der Meldepflicht für Beteiligungen von mehr als 3% hat die Berner Kantonalbank, Bern (CH), ihre Beteiligung im Dezember 2007 offiziell deklariert. Die Berner Kantonalbank teilte der Gesellschaft am 12. Dezember 2007 mit, dass sie 661'545 Namenaktien halte und somit über 4,80% der Stimmen verfüge. 2008 gab es keine Veröffentlichungen seitens der Berner Kantonalbank.

Aufgrund der Einführung der Meldepflicht für Beteiligungen von mehr als 3% hat Herr Michel Rollier, Le Landeron (CH), seine Beteiligung im Dezember 2007 offiziell deklariert. Herr Michel Rollier teilte der Gesellschaft am 20. Dezember 2007 mit, dass er 525'496 Namenaktien und Optionen im Rahmen eines Beteiligungsplans für Mitarbeitende halte, was einer Beteiligung von 3,81% entspreche. 2008 und 2009 gab es keine Veröffentlichungen seitens Herrn Rollier.

Tornos Holding S.A., Moutier (CH) teilte am 22. Januar 2008 mit, dass sie infolge eines Kaufs am 18. Januar 2008 über 465'000 Namenaktien und somit 3,10% der Aktien verfüge. Tornos Holding S.A., Moutier (CH) liess am 14. Februar 2008 wissen, dass sie nach einem Kauf am 12. Februar 2008 756'250 und 5,04% der Stimmen halte. Am 21. April 2008 teilte dieselbe Gesellschaft mit, dass sie nach einem Aktienverkauf am 16. April 2008 noch 4,99% der Stimmen besitze. 2009 gab es keine Veröffentlichungen seitens Tornos Holding S.A.

Tsugami Corporation, Tokyo (Japan), teilte der Gesellschaft am 2. April 2008 mit, dass sie nach einem Kauf am 1. April 2008 im Besitz von 456'397 Namenaktien, d. h. 3,04% der Stimmen sei. Am 20. Mai 2008 liess dieselbe Gesellschaft wissen, dass sie inzwischen nach einem Kauf am 19. Mai 2008 über 765'981 und somit 5,10% der Stimmen verfüge. 2009 gab es keine Veröffentlichungen seitens Tsugami Corporation.

Herr Walter Fust, Freienbach (CH), informierte die Gesellschaft am 11. November 2008 über einen Kauf von 450'000 Namenaktien bzw. 3,00% der Stimmen am selben Tag. Herr Fust informierte die Gesellschaft am 15. April 2009, dass er über 769'102 Namenaktien verfüge, die 5,12% der stimmberechtigten Aktien darstellten.

Herr Raymond Stauffer, La Chaux-de-Fonds (CH) teilte der Gesellschaft am 11. Juni 2009 mit, dass er 457'933 Namenaktien und Optionen im Rahmen eines Beteiligungsplans für Mitarbeitende halte, was einer Beteiligung von 3,04% entspreche.

Tornos Holding S.A. hat keine Kenntnis von Aktionärsbindungsverträgen.

### **1.3 Kreuzbeteiligungen**

Die Holdinggesellschaft hat keine Kreuzbeteiligungen.

## **2 Kapitalstruktur**

### **2.1 Kapital**

Das ordentliche Aktienkapital der Tornos Holding S.A. betrug zum 31. Dezember 2009 CHF 67'654'093.50. Per Bilanzstichtag 2009 verfügte die Gesellschaft über ein bedingtes Aktienkapital von CHF 3'935'304. Sie verfügt über kein genehmigtes Aktienkapital.

### **2.2 Angaben zum bedingten und genehmigten Aktienkapital**

Die folgenden Informationen beziehen sich auf die Veränderungen des genehmigten und bedingten Aktienkapitals in den Jahren 2009 und 2008. Informationen über die im Jahr 2007 erfolgten Veränderungen finden Sie in Anmerkung 22.1 der Jahresrechnung 2007, die im Internet unter folgendem Link abrufbar ist: <http://tornos.com/dnld/invest-pdf/tornos-2007cfs-conso-finan-statement-uk.pdf>.

#### **2.2.1 Genehmigtes Aktienkapital**

Die Gesellschaft verfügt zum 31. Dezember 2009 über kein genehmigtes Aktienkapital. Ein Vorschlag zur Schaffung von genehmigtem Kapital wird am 13. April 2010 der ordentlichen Generalversammlung unterbreitet.

#### **2.2.2 Bedingtes Aktienkapital**

##### **Geschäftsjahr 2009**

Zum 31. Dezember 2009 hätte das Gesellschaftskapital auf CHF 3'935'304.00 erhöht werden können - unter Ausschluss des Bezugsrechts bzw. des Vorzeichnungsrechts der Aktionäre aus wichtigen Gründen (Mitarbeiterbeteiligung) - durch Ausgabe von bis zu 874'512 voll zu liberierenden Namenaktien von je CHF 4.50 Nennwert bis zum Gegenwert von CHF 3'935'304.00. Diese Erhöhung kann über die Ausübung von Optionsrechten erfolgen, welche den Mitgliedern des Verwaltungsrats sowie freien oder angestellten Mitarbeitenden der Gesellschaft im Rahmen eines Beteiligungsplans für Mitarbeitende zugesprochen werden.

##### **Geschäftsjahr 2008**

Zum 31. Dezember 2008 hätte das Gesellschaftskapital auf CHF 4'000'743.00 erhöht werden können, unter Ausschluss des Bezugsrechts bzw. des Vorzeichnungsrechts der Aktionäre aus wichtigen Gründen (Beteiligung für Mitarbeitende), durch Ausgabe von bis zu 889'054 voll zu liberierenden Namenaktien von je CHF 4.50 Nennwert bis zum Gegenwert von CHF 4'000'743.00. Diese Erhöhung kann über die Ausübung von Optionsrechten erfolgen, welche den Mitgliedern des Verwaltungsrats sowie freien oder angestellten Mitarbeitenden der Gesellschaft im Rahmen eines Beteiligungsplans für Mitarbeitende zugesprochen werden.

Die Optionsbedingungen werden vom Verwaltungsrat unter Berücksichtigung der oben genannten Rahmenbedingungen festgelegt.



## 2.3 Kapitalveränderungen

In TCHF	Aktienkapital	Agio	Rückstellung für eigene Aktien	Bilanz-gewinn	Total
<i>Eigenkapital am 31.12.2006</i>	<i>68'954</i>	<i>14'234</i>	<i>84</i>	<i>6'417</i>	<i>89'689</i>
Kapitalerhöhung	5'966	1'676			7'642
Jahresergebnis 2007				176	176
Rückstellung für eigene Aktien			1'986	-1'986	-
<i>Eigenkapital am 31.12.2007</i>	<i>74'920</i>	<i>15'910</i>	<i>2'070</i>	<i>4'607</i>	<i>97'507</i>
Kapitalerhöhung	168	46			214
Reduktion des Aktien-Nennwertes	-7'499			230	-7'269
Jahresergebnis 2008				7'499	7'499
Rückstellung für eigene Aktien			4'499	-4'499	-
<i>Eigenkapital am 31.12.2008</i>	<i>67'589</i>	<i>15'956</i>	<i>6'569</i>	<i>7'837</i>	<i>97'951</i>
Kapitalerhöhung	65	22			87
Jahresergebnis 2009				2'016	2'016
Rückstellung für eigene Aktien			104	-104	-
<i>Eigenkapital am 31.12.2009</i>	<i>67'654</i>	<i>15'978</i>	<i>6'673</i>	<i>9'749</i>	<i>100'054</i>

## 2.4 Aktien und Partizipationsscheine

Das ordentliche Aktienkapital der Tornos Holding S.A. betrug zum 31. Dezember 2009 CHF 67'654'093.50. Es war auf 15'034'243 vollständig liberierte Namenaktien mit einem Nennwert von CHF 4.50 aufgeteilt.

Es gibt keine Partizipationsscheine.

## 2.5 Genussscheine

Es gibt keine Genussscheine.

## 2.6 Beschränkungen der Übertragbarkeit und «Nominee-Eintragungen»

Tornos Holding S.A. hat nur eine Aktienart. Diese Aktien unterliegen keinerlei Verkaufsbeschränkungen. Es gibt keine Stimmrechtsbeschränkungen und es gilt der Grundsatz «eine Aktie, eine Stimme» («one share, one vote»).

## 2.7 Wandelanleihen und Optionen

Es gibt keine Wandelanleihen. Es gibt Beteiligungspläne zugunsten der vom Verwaltungsrat definierten Personen. Siehe Anmerkung 24 des Finanzberichts zu den Modalitäten der Beteiligungspläne zugunsten der vom Verwaltungsrat definierten Personen.

## 3 Der Verwaltungsrat

Siehe Seite 18

### 3.1 Mitglieder des Verwaltungsrats

Die Zusammensetzung des Verwaltungsrats hat sich 2009 nicht geändert. Einziges Exekutiv-Mitglied ist Raymond Stauffer, der als Delegierter des Verwaltungsrats die Funktion des Chief Executive Officer ausübt.

Von den nicht-exekutiven Mitgliedern steht niemand in engen Geschäftsbeziehungen mit Tornos Holding S.A. bzw. einer Gesellschaft der Gruppe.

### 3.2 Sonstige wirtschaftliche Interessenbindungen

Kein Mitglied des Verwaltungsrates übt eine vorübergehende oder ständige Funktion in der Geschäftsführung, der Aufsicht oder Beratung für bedeutende Körperschaften oder Interessengruppen aus. Keines der Mitglieder hat ein politisches Amt bzw. Mandat inne.

### 3.3 Wahl und Dauer der Amtszeit

Der Verwaltungsrat der Tornos Holding S.A. besteht aus mindestens drei (zurzeit sechs) Mitgliedern und setzt sich mehrheitlich aus unabhängigen und nicht-exekutiven Mitgliedern zusammen. Jedes einzelne Verwaltungsratsmitglied wird von der Generalversammlung einzeln für eine Amtsdauer von maximal 3 Jahren gewählt, wobei die Amtsdauer bei der Wahl durch die Generalversammlung festgelegt wird und die Wahlen gestaffelt erfolgen. Wiederwahl ist zulässig. Die Altersgrenze liegt bei 70 Jahren. Der Präsident des Verwaltungsrats wird vom Verwaltungsrat gewählt.

### 3.4 Interne Organisation

Das Organisationsreglement der Tornos Holding S.A. legt folgende Regeln für die Führung des Unternehmens fest.

### 3.5 Kompetenzen

Die Kompetenzen der verschiedenen internen Organe sind wie folgt festgelegt:

**Der Verwaltungsrat** hat folgende Pflichten und Kompetenzen:

- Er hat die Oberleitung der Gesellschaft inne, erteilt die erforderlichen Weisungen und genehmigt die Unternehmenspolitik und die Strategie der Gesellschaft;
- Er legt die Organisation der Gesellschaft fest;
- Er bestimmt die Grundsätze des Rechnungswesens, der Finanzkontrolle sowie der Finanzplanung, einschliesslich der Genehmigung der Jahrespläne und -budgets (inklusive Investitionen);
- Er ernennt die Mitglieder der Geschäftsleitung;
- Er ernennt die Personen, die die Gesellschaft nach aussen vertreten, und beruft sie ab;
- Er führt die Oberaufsicht über die mit der Geschäftsführung betrauten Personen und stellt sicher, dass diese alle Gesetze, Statuten, Reglemente und erteilten Weisungen befolgen;
- Er beruft die Generalversammlung ein und bereitet alle Punkte vor, die in ihren Kompetenzbereich fallen, einschliesslich Geschäftsbericht, Konzernrechnung, Jahresabschluss sowie Vorschläge über die Verwendung des Bilanzgewinns, und er führt die Beschlüsse der Generalversammlung aus;
- Im Falle einer Überschuldung informiert der Verwaltungsrat den Richter;
- Der Verwaltungsrat entscheidet über die Einzahlungsaufforderung noch nicht vollständig liberierter Aktien;
- Er stellt Kapitalerhöhungen fest und passt die Statuten entsprechend an;
- Er legt die Finanzpolitik fest;
- Er definiert die Richtlinien für die Kommunikationspolitik der Gesellschaft;
- Der Verwaltungsrat genehmigt alle Angelegenheiten, die wesentliche rechtliche Folgen haben könnten, sowie Sonderfälle und im Budget nicht vorgesehene finanzielle Verpflichtungen, deren potenzielle Risiken CHF 1 Mio. überschreiten, und im Besonderen:
  - Verträge mit Dritten, die über die übliche Geschäftstätigkeit der Gesellschaft hinausgehen;
  - Die Erschliessung neuer Geschäftsfelder bzw. den Rückzug aus Geschäftsfeldern;
  - Kauf und Verkauf von Minderheitsbeteiligungen;
  - Beginn und Abbruch von Rechtsstreitigkeiten, einschliesslich Vereinbarung von Vergleichen.
- Er genehmigt nicht budgetierte Investitionen, die den Wert von CHF 250'000 übersteigen;
- Er entscheidet über die Ausgabe öffentlicher Anleihen und andere Transaktionen im Kapitalmarkt;
- Er entscheidet über die Gründung und die Auflösung von Tochtergesellschaften sowie über den Kauf und Verkauf von Mehrheitsbeteiligungen;
- Er entscheidet über den Kauf, die Verpfändung und den Verkauf von Immobilien, welche im Einzelfall die Summe von CHF 1 Mio. überschreiten;
- Er überwacht die Geschäftsleitung und insbesondere die Umsetzung der Entscheidungen des Verwaltungsrats;
- Er überprüft die fachliche Kompetenz der Wirtschaftsprüfer, falls das Gesetz den Beizug solcher Prüfer verlangt;
- Er berät die Geschäftsleitung in allen Fällen, in denen diese oder der Verwaltungsrat es für notwendig oder sinnvoll erachten.

Sollten in einem bestimmten Fall Zweifel an der Zuständigkeit des Verwaltungsrats oder der Geschäftsleitung aufkommen, so entscheidet der Verwaltungsrat über die Zuständigkeit.

Soweit gesetzlich zulässig und vorbehaltlich der soeben erwähnten Kompetenzen überträgt der Verwaltungsrat die gesamte Geschäftsführung dem Delegierten als CEO und Präsidenten der Geschäftsleitung. Im definierten Rahmen ist der Delegierte für die gesamte Geschäftsführung und Vertretung der Gesellschaft verantwortlich. In allen Fällen, die in seine Zuständigkeit fallen, fällt er den abschliessenden Entscheid.

Der Verwaltungsrat ist beschlussfähig, wenn die Mehrheit der Mitglieder anwesend ist. Bei Stimmengleichheit entscheidet der Vorsitzende durch Stichentscheid.

**Der Präsident des Verwaltungsrats** hat folgende Kompetenzen und Pflichten:

- Vorsitz bei Generalversammlungen und Sitzungen des Verwaltungsrats;
- Vertretung des Verwaltungsrats gegenüber der Öffentlichkeit, den Behörden, den Aktionären und der Geschäftsleitung;
- Rechtzeitige Information des Verwaltungsrats über alle wichtigen die Gesellschaft betreffenden Fragen;
- Überwachung der Tätigkeit der Geschäftsleitung sowie insbesondere der Umsetzung der Beschlüsse des Verwaltungsrats;
- Beratung der Geschäftsleitung;
- Zudem Ausführung sämtlicher ihm von Gesetzes wegen oder aufgrund der Statuten oder des Organisationsreglements übertragenen Aufgaben.

**Der Delegierte** hat insbesondere folgende Kompetenzen und Pflichten: Er vertritt die Geschäftsleitung gegenüber dem Verwaltungsrat, der Öffentlichkeit und den Behörden. Darüber hinaus legt er dem Verwaltungsrat Anträge zu allen Themenkreisen vor, für die dieses Gremium zuständig ist. Gleichzeitig ist er für die Organisation und Führung der Geschäftsleitung zuständig.

Der Delegierte kann seinerseits die Geschäftsführung an bestimmte Mitglieder der Geschäftsleitung sowie an andere Mitarbeitende übertragen und die Vertretung des Unternehmens im Falle seiner Abwesenheit regeln. Er ist damit jedoch nicht von seiner Verantwortung entbunden.

Der Verwaltungsrat tagt so häufig wie nötig, mindestens jedoch viermal pro Jahr. Im Laufe des Geschäftsjahres 2009 fanden sieben Verwaltungsratssitzungen (durchschnittliche Dauer: 5 Stunden) sowie zwei Telefonkonferenzen statt. Der Verwaltungsrat hat regelmässig Geschäftsleitungsmitglieder zu Sitzungen eingeladen und, wo erforderlich, auch externe Berater beigezogen, wenn deren Expertenwissen für die Behandlung eines Traktandums notwendig war. Die Ausschüsse des Verwaltungsrats tagten ebenfalls in Anwesenheit von Geschäftsleitungsmitgliedern.

**Die Geschäftsleitung** hat folgende Pflichten und Kompetenzen:

- Sie hat die Gesellschaft so zu leiten, dass eine gesunde und nachhaltige Entwicklung der Tornos-Gruppe gewährleistet ist;
- Sie bestimmt die Managementinstrumente, die in der gesamten Gruppe einzusetzen sind, insbesondere im Hinblick auf die Planung, die Rechnungslegung, die IT-Systeme und das interne Controlling;
- Sie analysiert regelmässig die Unternehmensstrategie und die Jahresplanung und deren Umsetzung und unterbreitet dem Verwaltungsrat entsprechende Vorschläge;
- Sie entwickelt die Unternehmenskultur;
- Sie bereitet alle Angelegenheiten vor, für die der Verwaltungsrat oder einer seiner Ausschüsse zuständig ist, und setzt deren Entscheidungen in die Praxis um;
- Sie genehmigt die Pflichtenhefte, Richtlinien und Anweisungen, die im Rahmen der vom Verwaltungsrat bestimmten Organisationsstruktur erarbeitet werden; die Genehmigung der Pflichtenhefte der Geschäftsleitungsmitglieder obliegt dem Verwaltungsrat;
- Sie schliesst Verträge mit Dritten ab, sofern diese im Interesse mehrerer Unternehmensbereiche liegen oder für die Gruppe von besonderer Bedeutung sind;
- Generell kann die Geschäftsleitung – im Rahmen der ihr übertragenen Kompetenzen – in allen Bereichen Entscheidungen treffen;
- Sie ist für die Implementierung von Innovationsprozessen zuständig und prüft Entwicklungsprojekte zuhanden des Verwaltungsrats;
- Sie definiert die Produkt- und Marktportfolios und unterbreitet sie dem Verwaltungsrat zur Genehmigung;

- Sie prüft Übernahmen und Devestitionen;
- Sie unterbreitet dem Verwaltungsrat Innovationen zur Genehmigung.

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

***Nomination and Compensation Committee:***

*François Frôté (Präsident) und Michel Rollier*

Das «Nomination and Compensation Committee» hat folgende Pflichten und Kompetenzen:

- Rekrutierung und Selektion der Mitglieder der Geschäftsleitung samt Antragstellung an den Verwaltungsrat;
- Festlegung der Bedingungen für die Anstellung sowie die Entlohnung der Mitglieder der Geschäftsleitung einschliesslich der jährlichen Erhöhungen;
- Vorschlag an den Verwaltungsrat zur Honorierung des Präsidenten, des Delegierten/CEO und der übrigen Mitglieder des Verwaltungsrats;
- Rekrutierung neuer Verwaltungsratsmitglieder und Ausarbeitung entsprechender Vorschläge zuhanden des Verwaltungsrats bzw. der Generalversammlung;
- Genehmigung der Entlohnungsgrundsätze und der übrigen Anstellungsbedingungen für alle Mitarbeitenden;
- Genehmigung der Richtlinien zur Festlegung der jährlichen Gehaltserhöhungen für alle Mitarbeitenden.

Darüber hinaus ist es Aufgabe des «Nomination and Compensation Committee», die Teilnehmer am Beteiligungsplan für das Management und den Verwaltungsrat zu bestimmen.

Das «Nomination and Compensation Committee» hielt 2009 acht Sitzungen ab. Die Herren R. Stauffer (Delegierter des Verwaltungsrats und CEO) und P. Maquelin (COO/CFO) nahmen als Gäste an sieben Sitzungen teil.

An den Sitzungen prüfte der Ausschuss die Berichte der Geschäftsleitung, erarbeitete Anträge, die dem Verwaltungsrat zur Genehmigung vorgelegt wurden, und fällte die in seinem Zuständigkeitsbereich liegenden Entscheidungen. Die Sitzungen dauerten durchschnittlich eine Stunde und 15 Minuten. Zwei Sitzungen fanden telefonisch statt.

Folgende Themen wurden behandelt:

- Bestimmung der Teilnehmer des Beteiligungsprogramms [Management and Board Participation Plan 2007 (MBP 07)] und Zuteilung der für das Jahr 2009 im Rahmen dieses Programms zur Verfügung stehenden Aktien;
- Ausarbeitung diverser Überlegungen und Vorschläge zuhanden des Verwaltungsrats betreffend die Anpassung bzw. Zusammensetzung der Geschäftsleitung;
- Festlegung und Genehmigung der Gehaltspolitik 2010;
- Beurteilung und Entlohnung der Geschäftsleitung und der oberen Kader für das Jahr 2009.

Der Präsident des «Nomination and Compensation Committee» informierte den Verwaltungsrat bei jeder seiner Sitzungen über den Verlauf der Sitzungen und legte ihm Beschlussvorschläge vor. Die Sitzungsprotokolle des Ausschusses wurden allen Verwaltungsräten ausgehändigt.

**Audit Committee:**

*P. Häring (Präsident), F. Frôté*

Das «Audit Committee» hat folgende Pflichten und Kompetenzen:

- Vorschlag der Revisionsstelle zuhanden des Verwaltungsrats;
- Festlegung und Interpretation der Rechnungslegungsgrundsätze;
- Überprüfung des Jahres- und Halbjahresberichts sowie Vorlage dieser Berichte im Verwaltungsratsplenium;
- Kontrolle und Strukturierung von Kapitalmarkttransaktionen zuhanden des gesamten Verwaltungsrats;
- Überwachung der Arbeit der Revisionsstelle;
- Auf Anweisung des Verwaltungsrats Überprüfung von Angelegenheiten, die mit der Geschäftsführung oder mit finanziellen Transaktionen in Zusammenhang stehen;
- Erarbeitung von Anträgen zur Finanz- und Dividendenpolitik der Tornos-Gruppe zuhanden des Verwaltungsrats.

Das «Audit Committee» hielt acht Sitzungen ab. Die Herren R. Stauffer (Delegierter des Verwaltungsrats und CEO) und P. Maquelin (COO/CFO) sowie Vertreter der Revisionsstelle nahmen bei Bedarf als Konsultativmitglieder an diesen Sitzungen teil.

Die folgenden Schwerpunktthemen wurden behandelt:

- Jahresabschluss und Geschäftsbericht 2008;
- Besprechung des Berichts der Revisionsstelle an das Audit Committee;
- Überprüfung des Risikomanagements;
- Überprüfung des internen Kontrollsystems der Tornos-Gruppe;
- Überprüfung des neuen Rahmenkreditvertrages mit den Banken;
- Überprüfung der Lagerbewirtschaftung;
- Prüfung der Gründung der Tornos Management Holding SA.

Das «Audit Committee» prüfte auch die Quartalsabschlüsse, die Prognosen, das Budget 2010 und die Kommunikation mit der Finanzwelt. Es behandelte finanzielle und buchhalterische Sachgeschäfte sowie die Interpretation und Anwendung von IFRS. Der Ausschuss beurteilte zudem die Arbeit der Revisionsstelle.

Der Präsident des «Audit Committee» informierte den Verwaltungsrat bei jeder seiner Sitzungen über die Arbeit des Ausschusses und legte ihm Entscheidungsgrundlagen vor. Die Sitzungsprotokolle des Ausschusses wurden allen Verwaltungsräten ausgehändigt.

**Alliance Committee:**

*R. Stauffer (Präsident), M. Rollier, C. Elsen als Mitglieder des Verwaltungsrats von Tornos Holding S.A. und T. Nishijima als Vertreter von Tsugami*

Das «Alliance Committee» wurde an der Sitzung des Verwaltungsrats vom 29. April 2008 im Hinblick auf die Partnerschaft mit Tsugami gebildet. Er setzt sich aus drei Mitgliedern des Verwaltungsrats und einem Vertreter von Tsugami zusammen. Bei Bedarf können Mitglieder der Geschäftsleitung bzw. des oberen Kaders von Tornos als Gäste an den Sitzungen dieses Ausschusses teilnehmen.

Das «Alliance Committee» hat folgende Pflichten und Kompetenzen:

- Anwendung und Umsetzung der im Rahmen der Partnerschaft mit Tsugami abgeschlossenen Vereinbarungen;
- Erarbeitung von Entscheidungsgrundlagen zuhanden des Verwaltungsrats zum Abschluss neuer Vereinbarungen im Rahmen der Partnerschaft zwischen Tornos und Tsugami;
- Berichterstattung an den Verwaltungsrat über den Verlauf der Partnerschaft und insbesondere über sämtliche wichtigen bzw. ausserordentlichen Vorkommnisse.

Das «Alliance Committee» trat im Jahr 2009 zweimal zusammen.

Es arbeitete an der Produktstrategie und lancierte insbesondere zusätzlich zur Delta-Linie die Gamma-Linie, eine Maschine im mittleren Segment, deren Vertrieb Ende 2009 begann und die die Einspindel-Produktpalette ergänzt.

Darüber hinaus wurden Studien über den Vertrieb von Tsugami-Produkten in Europa und über die Möglichkeit der Herstellung von Tornos-Maschinen durch Tsugami in China durchgeführt. Diese beiden Punkte wurden bis heute nicht abschliessend behandelt.

### **3.6 Informations- und Kontrollinstrumente gegenüber der Geschäftsleitung**

Der Verwaltungsrat wird bei seinen Sitzungen durch die Geschäftsleitung regelmässig über den Gang der Geschäfte mündlich informiert. Darüber hinaus besteht ein periodisches Management-Informationssystem, das alle Verwaltungsräte mit Informationen versorgt. Dabei werden die wichtigsten Kennzahlen wöchentlich (Auftragseingang) bzw. vierteljährlich (Erfolgsrechnung und Bilanz) mit dem Budget und mit dem Vorjahr verglichen. Vierteljährlich wird ein schriftlicher Bericht abgegeben. Zweimal pro Geschäftsjahr wird eine Budget-Revision durchgeführt. Darüber hinaus ermittelt und quantifiziert die Geschäftsleitung jedes Jahr die Risiken und legt angemessene Präventivmassnahmen fest. Dieses Dokument wird im «Audit Committee» besprochen und dem Verwaltungsrat zur Genehmigung vorgelegt.

## **4 Die Geschäftsleitung**

Siehe Seite 19

### **4.1 Mitglieder der Geschäftsleitung**

Die Zusammensetzung der Geschäftsleitung hat sich 2009 nicht geändert. Gemäss der in Abschnitt 1.1.1 dargelegten operativen Struktur der Gruppe besteht die Geschäftsleitung aus acht Mitgliedern plus Herrn Raymond Stauffer, der als Delegierter des Verwaltungsrats die Funktion des Chief Executive Officer ausübt (siehe Seite 18).

### **4.2 Sonstige wirtschaftliche Interessenbindungen**

Kein Mitglied der Geschäftsführung übt eine vorübergehende oder ständige Funktion in der Geschäftsführung, Aufsicht oder Beratung für bedeutende Körperschaften oder Interessengruppen aus. Keines der Mitglieder hat ein politisches Amt bzw. Mandat inne.

### **4.3 Managementverträge**

Es bestehen keine Managementverträge mit Gesellschaften oder natürlichen Personen ausserhalb der Gruppe.

## **5 Honorare, Beteiligungen und Darlehen**

Einzelheiten über die Honorare, Beteiligungen und Darlehen, die den Verwaltungsräten und der Geschäftsleitung gewährt wurden, finden sich in den Anmerkungen 24, 29 und 30 des Finanzberichts.

### **5.1 Inhalt und Verfahren zur Festlegung der Honorare und der Beteiligungsprogramme**

Für die jährlich festgelegte Honorierung der Verwaltungsräte sind die Rolle des betreffenden Mitglieds im Rahmen der Organisation des Verwaltungsrats einerseits und die Einsitznahme der betreffenden Person in den Verwaltungsratsausschüssen andererseits ausschlaggebend. Auf dieser Grundlage und unter Berücksichtigung der Erfahrungen aus den vergangenen Jahren hinsichtlich Zeitaufwands für Verwaltungsrats- und Ausschusssitzungen, Beratung und Vorbereitung wird eine Schätzung des Zeitaufwands für die jeweiligen Amtsinhaber erstellt, auf deren Basis eine Pauschalvergütung festgelegt wird. Berechnungsgrundlage für diese Pauschalvergütung ist somit die Schätzung der aufgewendeten Zeit und ein Tagessatz, der auf Beraterhonoraren für vergleichbare Dienstleistungen beruht. Die Verwaltungsräte erhalten über diese Pauschalhonorare hinaus keine zusätzlichen variablen Vergütungen mit Ausnahme der Beteiligung an den Options- und Aktienkaufprogrammen gemäss Anmerkung 24 des Finanzberichts.

Die Bezüge der Mitglieder der Geschäftsleitung sind in drei Teile gegliedert. Sie erhalten: (1) ein festes Gehalt, (2) ein variables Entgelt und (3) eine Beteiligung an den Options- und Aktienkaufprogrammen.

men gemäss Anmerkung 24 des Finanzberichts. Das feste Gehalt wird einerseits jährlich unter Berücksichtigung der Umfrage zu Managergehältern «Compensation Report Switzerland Watson Wyatt Data Services» festgelegt. Andererseits wird die persönliche Leistung des Einzelnen vom «Nomination and Compensation Committee» beurteilt. Dieses Komitee setzt das Gehalt fest und informiert den Verwaltungsrat über seine Entscheidung. Bei der Festlegung des festen Gehalts wird die variable Komponente berücksichtigt. Das variable Entgelt hängt von Rentabilitätskriterien und von der Erreichung der quantitativen sowie qualitativen jährlichen Zielvorgaben der betreffenden Person ab. Im Durchschnitt ist mit einem variablen Entgelt zwischen 20% und 25% des festen Gehalts zu rechnen. Es kann aber doppelt so viel betragen und fast 50% des festen Gehalts erreichen, falls die persönlichen Ziele weit übertroffen wurden, die EBIT-Marge 15% oder mehr beträgt oder der Auftragsengang das Ziel um 20% oder mehr übersteigt.

## **6 Mitwirkungsrechte der Aktionäre**

### **6.1 Stimmrechtsbeschränkung und -vertretung**

Gemäss Artikel 10 der Statuten gibt es keine Stimmrechtsbeschränkungen und es gilt der Grundsatz «eine Aktie, eine Stimme». Stimmrechtsvertretung können nur im Aktienregister eingetragene Aktionäre erteilen. 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.

### **6.2 Statutarische Quoren**

Zusätzlich zu den in Art. 704 OR beschriebenen Quoren sieht Artikel 11 der Statuten für die Beschränkung der Ausübung des Stimmrechts sowie jede Änderung und die Aufhebung einer solchen Beschränkung ein qualifiziertes Quorum von mindestens 2/3 der vertretenen Stimmen und der absoluten Mehrheit der vertretenen Aktiennennwerte vor.

### **6.3 Einberufung der Generalversammlung**

Die Einberufung der Generalversammlung gemäss Artikel 8 der Statuten entspricht den Rechtsvorschriften.

### **6.4 Anträge zur Tagesordnung**

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

### **6.5 Eintragungen ins Aktienbuch**

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

## **7 Kontroll- und Abwehrmechanismen**

### **7.1 Pflicht zur Unterbreitung eines Angebots**

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

### **7.2 Kontrollwechselklauseln**

Bei einer Übernahme sind die in den Beteiligungsplänen zugunsten der Mitarbeitenden für Aktien und Optionen vorgesehenen Sperrfristen hinfällig, und eine Take-me-along-Klausel kommt zur Anwendung. Es bestehen keine anderen Kontrollwechselklauseln zugunsten von Mitgliedern des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung.



## 8 Revisionsstelle

Revisionsstelle der Holdinggesellschaft und der Gruppe ist seit dem Geschäftsjahr 2006 PricewaterhouseCoopers SA, Neuchâtel.

### 8.1 Dauer des Revisionsmandats und Funktionsdauer des Mandatleiters

Die Revisionsstelle wird jährlich von der Generalversammlung ernannt. Herr Michael Foley (Fellow of the Institute of Chartered Accountants) zeichnet seit dem Jahr 2007 als Mandatsleiter. Alle drei bis fünf Jahre erfolgt eine Ausschreibung des Revisionsmandats bei entsprechend qualifizierten Wirtschaftsprüfern. Die Wahl erfolgt aufgrund der Qualität der Angebote und ihrer Präsentation durch die Revisoren sowie der vorgesehenen Honorare. Die Evaluation der Prüfer erfolgt auf der Grundlage der schriftlichen und mündlichen Rapporte an das Audit Committee und der Rückmeldungen des Managements über den Ablauf der Revisionen. Dasselbe gilt für die Evaluation zusätzlicher Dienstleistungen ausserhalb der Rechnungsprüfung.

### 8.2 Revisionshonorare

Die Summe der Revisionshonorare, welche PricewaterhouseCoopers im Berichtsjahr 2009 für die Prüfung der Jahresrechnung fakturierte, beträgt CHF 180'734.

### 8.3 Zusätzliche Honorare

Darüber hinaus hat PricewaterhouseCoopers 2009 für diverse juristische und steuerliche Beratungsdienstleistungen CHF 153'710 verrechnet.

### 8.4 Instrumente für Informationen über die externe Revisionsstelle

Das Audit Committee überwacht im Auftrag des Verwaltungsrats die externe Revisionsstelle. Der Audit-Plan wird dem Audit Committee zur Genehmigung vorgelegt. Genehmigt werden insbesondere auch jene Bereiche, die im jeweiligen Berichtsjahr einer speziellen Prüfung unterzogen werden. Darüber hinaus beauftragt das Audit Committee die Revisionsstelle mit der Prüfung spezifischer Bereiche, die im Audit-Plan nicht oder nicht ausreichend enthalten sind, für welche aber eine besondere Prüfung gewünscht wird. PricewaterhouseCoopers S.A. informiert das Audit Committee regelmässig über ihre Arbeit, nimmt an einer der Sitzungen teil und hält sich mithilfe der entsprechenden Sitzungsprotokolle auch über die Arbeit des Audit Committee auf dem Laufenden. Zusätzlich unterbreitet die Revisionsstelle dem Komitee einen Bericht. Am Ende des Geschäftsjahres überprüft das Audit Committee zusammen mit der Revisionsstelle und in Anwesenheit des CEO und des CFO die Jahresrechnung der Holdinggesellschaft und der Gruppe sowie den Geschäftsbericht (siehe Abschnitt 3.3).

## 9 Informations- und Offenlegungspolitik

Tornos informiert 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 Website [www.tornos.com](http://www.tornos.com) abrufbar.

### Kontaktadressen:

- Für alle Fragen bezüglich Aktionariat, Investoren und Finanzen wenden Sie sich bitte an Herrn Philippe Maquelin, CFO, Tornos SA, Rue Industrielle 111, 2740 Moutier, Tel. +41 32 494 4444, Fax +41 32 494 4904, E-Mail: [maquelin.p@tornos.com](mailto:maquelin.p@tornos.com)
- Für allgemeine Fragen oder die Anforderung von Dokumenten wenden Sie sich bitte an Herrn Brice Renggli, Tornos SA, Rue Industrielle 111, 2740 Moutier, Tel. +41 32 494 4444, Fax +41 32 494 4907, E-Mail: [renggli.b@tornos.com](mailto:renggli.b@tornos.com).

Die französische Version des Jahresberichts ist massgebend.





**TORNOS HOLDING S.A.**  
**TORNOS MANAGEMENT**  
**HOLDING SA**  
**TORNOS SA**  
Rue Industrielle 111  
CH-2740 Moutier  
Tel. +41 (0)32 494 44 44  
Fax +41 (0)32 494 49 03  
contact@tornos.com  
www.tornos.com

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

**TORNOS HOLDING FRANCE SA**  
**TORNOS TECHNOLOGIES**  
**FRANCE SAS**  
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**  
**IBERICA SA**  
Pol. Ind. El Congost  
Avda. St Julia, 206 Nave 8  
E-08403 Granollers  
Tel. +34 93 846 59 43  
Fax +34 93 849 66 00  
commercial.tti@tornos.com

**TORNOS TECHNOLOGIES**  
**ITALIA SRL**  
Via Cesare Pavese 21  
I-20090 Opera/MI  
Tel. +39 02 5768-1501  
Fax +39 02 5768-15230  
contact@tornos.it

**TORNOS TECHNOLOGIES**  
**U.S. CORPORATION**  
1 Parklawn Drive  
US-Bethel, CT 06801  
Tel. +1 203 775-4319  
Fax +1 203 775-4281  
info-us@tornos.com

**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 TECHNOLOGIES**  
**POLAND Sp. z o.o.**  
Ul. Brukselska 44 lok. 21A  
PL - 03-973 Warszawa  
Poland  
Tel. +48 226 72 91 81  
Fax +48 226 16 55 81  
poland.contact@tornos.com

**TORNOS TECHNOLOGIES**  
**(SHANGHAI) LIMITED**  
Hui Feng Creativity Garden  
Feng Yu Building, 1-2F  
No. 239, Xitai Rd. Xu Hui  
District.  
CN - Shanghai 200232  
Tel. +86 21 6235 1235  
Fax +86 21 6235 1938  
china.contact@tornos.com

**ALMAC S.A.**  
**ALMATRONIC S.A.**  
39, Bd des Eplatures  
CH-2300 La Chaux-de-Fonds/NE  
Tel. +41 (0) 32 925 35 50  
Fax +41 (0) 32 925 35 60  
info@almac.ch  
www.almac.ch

**TORNOS TECHNOLOGIES**  
**ASIA LIMITED**  
Unit 4, G/F, Transport City  
Building  
1-7 Shing Wan road  
Tai Wai, Shatin.N.T.  
Hong Kong  
Tel. +852 2691 2633  
Fax +852 2691 2133  
asiapacific.contact@tornos.com

**TORNOS TECHNOLOGIES**  
**(HK) LIMITED**  
Unit 4, G/F, Transport City  
Building  
1-7 Shing Wan road  
Tai Wai, Shatin.N.T.  
Hong Kong  
Tel. +852 2691 2633  
Fax +852 2691 2133  
asiapacific.contact@tornos.com

**TORNOS SA THAILAND**  
**REPRESENTATIVE OFFICE**  
Flat 1B, The U.N. Residence  
27/28 Sukhumvit Soi 33  
Bangkok 10110  
Thailand  
Tel. +66 2 662 3908  
Fax +66 2 662 3910  
thailand.contact@tornos.com

**TORNOS TECHNOLOGIES ASIA LTD**  
**MALAYSIA**  
**REPRESENTATIVE OFFICE**  
Suite 8.07, 8th Floor, MWE Plaza  
No. 8, Lebuhr Farquhar  
10200 Penang  
Malaysia  
Tel. +6 04 2630118/2635118  
Fax +6 04 2624118  
malaysia.contact@tornos.com