



# SCHLÜSSELZAHLEN

<b>Tornos Gruppe</b> (in TCHF, wenn nicht anders angegeben)	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>
Auftragseingang	214'739	85'487	232'143	283'645	257'269
Bruttoumsatz	160'069	114'363	262'944	287'384	250'515
EBITDA	-9'663	-25'798	19'851	39'343	26'475
in Prozent des Bruttoumsatzes	-6.0	-22.6	7.5	13.7	10.6
EBIT	-13'496	-30'532	13'093	32'746	17'614
in Prozent des Bruttoumsatzes	-8.4	-26.7	5.0	11.4	7.0
Reingewinn/(Reinverlust)	-18'086	-29'584	6'042	35'137	17'249
in Prozent des Bruttoumsatzes	-11.3	-25.9	2.3	12.2	6.9
Nettoliiquidität/(Nettoverschuldung)	-38'691	-24'571	5'277	27'263	-7'375
Eigenkapital	111'486	125'414	153'743	160'179	118'458
in Prozent der Bilanzsumme	53.0	67.8	69.2	73.2	61.4
Bilanzsumme	210'538	185'006	222'256	218'912	192'972
Investitionen in materielles Anlagevermögen	509	524	6'715	9'065	3'254



# BERICHT DES PRÄSIDENTEN DES VERWALTUNGSRATES

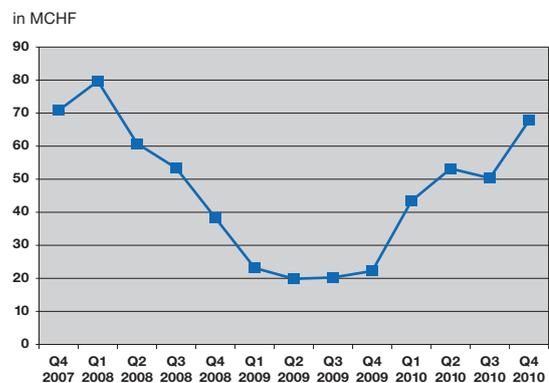


## Sehr geehrte Damen und Herren, geschätzte Aktionärinnen und Aktionäre

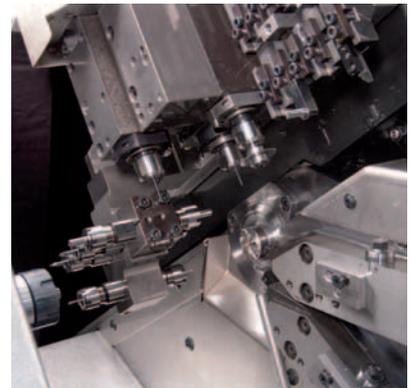
Mit dem 31. Dezember 2010 war nicht nur das Ende des Geschäftsjahres erreicht, sondern auch das Ende der dreijährigen Rezession, unter der wir seit Anfang 2008 zu leiden hatten. Im Rückblick war die Talsohle Mitte 2009 erreicht. Bereits im ersten Quartal 2010 zeichnete sich eine Trendänderung ab, die sich im Laufe des Geschäftsjahres kontinuierlich fortsetzte. Hinsichtlich des Auftragseingangs schloss das abgelaufene Geschäftsjahr mit einem ähnlichen Wert wie 2007 ab. Die Krise liegt nun also hinter uns, und trotz einem sehr unsicheren makroökonomischen Umfeld verspricht die Zukunft Besseres als in den vergangenen drei Jahren. Auch wenn diese Rezession Spuren in unserer Finanzlage hinterlassen hat, so konnte doch die Substanz bewahrt werden. Die Gruppe geht aus dieser Rezession ohne Hypothek für die Zukunft hervor, denn personell gesehen hat sie an Kraft gewonnen, sie hat ihr Produktsortiment erweitert und ist finanziell solide aufgestellt. Es ist vermutlich das erste Mal, dass die Gruppe eine Rezession ohne massive personelle Einschnitte bewältigen und dadurch die üblichen negativen Folgen wie Verlust von Know-how und Demotivierung für die Zukunft ausschalten konnte. Beim Produktsortiment zwang die Rezession nicht zur Aufgabe von Entwicklungsprojekten, und über die Neueinführungen im Jahre 2010 hinaus werden in den kommenden Monaten Produkte präsentiert, die während der Krise entwickelt wurden. Nach dem Geschäftsjahr 2008, das noch mit einem Gewinn abschloss, waren die Ergebnisse stark negativ, und seit zwei Jahren hat die Gruppe wie-

der Schulden. Mit Hilfe der Banken ist die Situation unter Kontrolle; für alle Aktionäre und Gläubiger der Gruppe liegt heute eine grundlegend andere Situation als bei der Rezession von 2001 und in früheren Jahren vor, da sich unser Eigenkapital auf 53% der Bilanzsumme beläuft. Die Krise, die wir durchlebt haben, hatte beispiellose Ausmasse. Trotz den dadurch verursachten hohen Kosten sind wir überzeugt, dass wir im langfristigen Interesse unserer Gruppe gehandelt haben. Zwischen 2007 und 2009 ging der Umsatz um über 60% zurück. Die Entwicklung dieses letzten Konjunkturzyklus war extrem brutal, wie aus der untenstehenden Grafik deutlich wird. Sie zeigt die Vierteljahresentwicklung des Auftragseingangs vom rekordverdächtigen ersten Quartal 2008 bis zum letzten Quartal 2010, in welchem sich der Kreis wieder schliesst.

## Auftragseingang je Quartal



Im Grossen und Ganzen ähnelte der Verlauf der Rezession stark unserem Szenario von Anfang 2008, das eine eher konjunkturelle als strukturelle Krise voraussagte, ein Wiederaufleben der Konjunktur Mitte 2010 in Aussicht stellte und einen Aufschwung erwartete, der ebenso stark verlaufen würde wie der brutale Absturz zuvor. Vor diesem Hintergrund verfolgte die bereits im ersten Quartal 2008 umgesetzte Krisenstrategie vier Hauptziele: Aufrechterhaltung unseres Know-hows, unserer Produktionskapazität, unserer geografischen Präsenz und Fortführung unserer Entwicklungstätigkeit. Diese Strategie verlangte massive Kurzarbeit, was für die Belegschaft deutliche Einkommenseinbussen bedeutete und für die Aktionäre zu Verlusten in den Geschäftsjahren



2009 und 2010 führte. Zum Ausgleich dieser Opfer bot sie aber auch die Möglichkeit, bei den ersten Anzeichen eines Aufschwungs unsere Geschäftstätigkeit unverzüglich ankurbeln und mittel- bis langfristig die Wettbewerbsfähigkeit der Gruppe sichern zu können.

Wie stellt sich nun 2010 dar? In der Tat zog die Konjunktur in der Mitte des vergangenen Jahres wieder an, und wie wir bereits vor drei Jahren vorhersagten, war der Aufschwung fast genauso stark wie vorher der schwindelerregende Absturz. Der Aufschwung 2010 begann an einem solchen Tiefpunkt, dass der Verlust des Geschäftsjahres trotz einer Verringerung um 38.9% im Vergleich zu 2009 immer noch sehr hoch ist. Die erneute Ingangsetzung der Produktion verlief jedoch problemlos. Seit dem vierten Quartal läuft sie auf Hochtouren, und trotzdem können wir gegenüber unseren Kunden die Lieferfristen halten.

Bei den Schlüsselzahlen 2010 konnte die Gruppe einen Auftragseingang von CHF 214.7 Mio. verzeichnen, das sind 151.2% mehr als im Jahre 2009. Unter Berücksichtigung einer drei- bis sechsmonatigen Verzögerung zwischen Auftragseingang und Fakturierung beliefen sich die Umsätze auf CHF 160.1 Mio., was eine Zunahme von 40% gegenüber dem vorigen Geschäftsjahr bedeutet. Die EBIT-Marge profitierte von der Zunahme der Geschäftstätigkeit, bleibt jedoch mit -8.4% stark negativ im Vergleich zu -26.7% im Jahre 2009. Das Geschäftsjahr schloss mit einem Verlust von CHF 18.1 Mio. im Vergleich zu einem Verlust von CHF 29.6 Mio. im Jahre 2009.

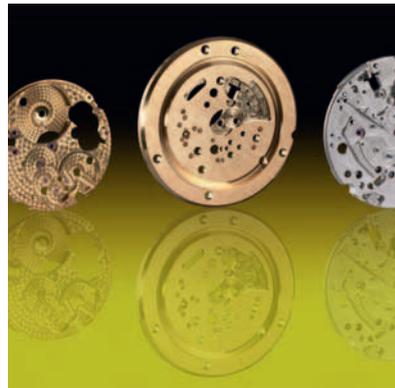
Das Eigenkapital entsprach per 31.12.2010 mit CHF 111.5 Mio. 53.0% der Bilanzsumme von CHF 210.5 Mio. Zu diesem Datum belief sich die Nettoverschuldung der Gruppe auf CHF 38.7 Mio.

Es folgt eine kurze Übersicht über die massgeblichen Ereignisse in der Berichtsperiode, die auf den folgenden Seiten detaillierter kommentiert werden.

Alle wesentlichen Marktsegmente, in denen die Gruppe tätig ist, haben 2010 eine günstige Entwicklung erfahren. Zu Beginn des Jahres erreichte der Bereich Medizinaltechnik wieder ein normales Niveau, der Automobilbereich folgte rasch, dann die Elektronik und schliesslich die Mikromechanik für die Uhrenindustrie.

In geografischer Hinsicht war in allen Märkten ebenfalls eine positive Entwicklung festzustellen, wenngleich mit einer gewissen zeitlichen Verzögerung. Übers Jahr gesehen zeigten alle Regionen und Marktsegmente eine positive Tendenz.

Bei den Produkten war das Geschäftsjahr von der Einführung der ersten Maschine aus der neuen Produktreihe EvoDECO geprägt, die auf Dauer die DECO-Einspindler ersetzen soll. Beim Mehrspindler-Produktsortiment lag der Akzent auf der Vergrößerung der Stangendurchmesser, durch die wir uns neue Anwendungen in unseren traditionellen Marktsegmenten erschliessen können. Bei Bearbeitungszentren und Fräsmaschinen wurden insbesondere integrierte Roboterlösungen vorgestellt. Es ist unbestritten, dass die Ziele unseres Strategie-



gieplans 2007–2012 nicht erreicht wurden. Die beispiellose Rezession, die wir gerade hinter uns lassen, hat uns taktische Anpassungen aufgezwungen; diese stellen die strategische Stossrichtung nicht grundsätzlich in Frage, und wir werden weiter an unserer Strategie festhalten. Die Krise 2008–2010 hat jedoch ganz klar gezeigt, dass das Globalisierungszeitalter Krisen bisher ungeahnten Ausmasses auslösen kann. Da wir auch für die Zukunft derartige Rezessionen nicht ausschliessen können, müssen wir daraus lernen und ein immer flexibleres Geschäftsmodell entwickeln, mit dem wir künftig Fluktuationen zwischen zwei Geschäftsjahren von 60% bewältigen können statt der 40%, mit denen wir seit 2003 geplant und gerechnet hatten. Diese Überlegung wird in den neuen Strategieplan 2011–2016 einfließen, der im Herbst 2011 veröffentlicht werden soll.

Abschliessend sei daran erinnert, dass die Herren Raymond Stauffer, CEO und Delegierter des Verwaltungsrates, und Philippe Maquelin, COO/CFO, im Jahr 2007 erklärt hatten, dass sie ihre Tätigkeit in der Geschäftsleitung nicht über das Frühjahr 2011 hinaus fortzusetzen planten. Die Folgen dieser Entscheidung gaben Anlass zu zahlreichen Überlegungen hinsichtlich der Strukturen der Gruppe und mündeten in folgende Änderungen.

Im Bereich der Geschäftsleitung wird Herr Philippe Jacot, CTO der Gruppe, mit Wirkung zum 1. Januar 2011 CEO. Herr Paul Häring, Verwaltungsratsmitglied der Tornos Holding SA, wird CFO und verzichtet auf sein Verwaltungsratsmandat, während Herr André Chardonnerau, Leiter Engi-

neering bei Tornos SA, COO wird. Herr Olivier Marchand, derzeit CEO bei einem Engineering-Unternehmen, das bereits mehrere Produktentwicklungsaufträge für Tornos durchgeführt hat, stösst zur Gruppe und wird CTO. Die übrigen Mitglieder der Geschäftsleitung wurden in ihren bisherigen Funktionen bestätigt.

Im Bereich des Verwaltungsrates werden an der für den 12. April 2011 geplanten ordentlichen Generalversammlung folgende Änderungen vorgeschlagen: Herr Paul Häring wird auf sein Mandat als Verwaltungsratsmitglied verzichten. Herr Raymond Stauffer wird auf sein abgelaufenes Mandat als Delegierter des Verwaltungsrates verzichten und für die Wahl als Verwaltungsratsmitglied kandidieren. Herr Philippe Maquelin wird sich als Verwaltungsratsmitglied zur Wahl stellen, um Herrn Paul Häring abzulösen. Herr Frank Brinken, CEO von StarragHeckert, wird sich als Verwaltungsratsmitglied zur Wahl stellen, um den seit einem Jahr vakant gebliebenen Posten neu zu besetzen. Die anderen Mitglieder des Verwaltungsrates, deren Mandate sämtliche bei der nächsten ordentlichen Generalversammlung ablaufen, werden sich zur Wiederwahl stellen. Sollten diese vorgeschlagenen Änderungen und Wiederwahlen durch die nächste ordentliche Generalversammlung genehmigt werden, wird der Verwaltungsrat erneut aus sechs Mitgliedern bestehen, und es wird künftig keinen Delegierten des Verwaltungsrates mehr geben. Mit diesen verschiedenen Änderungen wird eine neue Seite in der Geschichte der Gruppe aufgeschlagen. Als die Herren Raymond Stauffer, Philippe Maquelin und der Unterzeich-



nende 2002 unter bewegten Umständen zu Tornos kamen, befand sich die Gruppe in einer heiklen Lage, die eine vollständige Überholung von Strategie und Organisation erforderlich machte. Diese Umstrukturierung erfolgte unter der Leitung der derzeitigen Mitglieder des Verwaltungsrates sowie der Herren Raymond Stauffer und Philippe Maquelin. In der Folge wurde die Geschäftsleitung schrittweise bis zu ihrer heutigen Zusammensetzung erweitert. Mit den obigen Änderungen drückt der Verwaltungsrat erneut seinen Willen zur Fortsetzung des vor acht Jahren eingeschlagenen Weges aus. Er will damit die Stabilität und Kontinuität in der Leitung der Gruppe sicherstellen. Der Verwaltungsrat drückt bereits jetzt den Herren Raymond Stauffer und Philippe Maquelin seinen Dank für ihren Beitrag und ihr Engagement an der Spitze der Gruppe aus und wünscht dem neuen Geschäftsleitungsteam viel Erfolg.

Abschliessend möchte ich mich im Namen des Verwaltungsrates bei unseren Aktionären für das Vertrauen bedanken, das sie uns entgegengebracht haben. Mein Dank geht auch an unsere Mitarbeitende, Kunden und Partner.

**François Frôté**  
Präsident des Verwaltungsrates

# MASSNAHMEN, ERGEBNISSE UND PERSPEKTIVEN



## Geschäftsentwicklung

Abgesehen von den negativen saisonbedingten Schwankungen im Sommer war das Jahr 2010 von einem beschleunigten Wachstum der Geschäftstätigkeit geprägt. Im Vergleich zu 2009, das sich sehr stabil, aber auf einem extrem niedrigen Niveau entwickelte, machte sich die positive Tendenz bereits Anfang 2010 bemerkbar. Am Ende des ersten Quartals hatte sich der Auftragseingang im Vergleich zum Vorquartal bereits mehr als verdoppelt, und diese positive Dynamik setzte sich im gesamten Geschäftsjahr fort. Der Aufschwung war zuerst in Asien spürbar, dann dank der Medizinaltechnik in den USA, gefolgt von den südlichen Ländern Europas, welche von der positiven Entwicklung der Automobilindustrie profitieren konnten. Im zweiten Quartal nahm die Wiederbelebung in diesem Teil Europas noch weiter zu. Im dritten Quartal wurde der Aufschwung auch in den anderen europäischen Ländern deutlich, und zum Ende des Jahres entwickelten sich alle Regionen in einem günstigen konjunkturellen Rahmen. Bei den wesentlichen Marktsegmenten war eine ganz ähnliche Entwicklung zu beobachten, wenngleich mit einer zeitlichen Verzögerung. Der von der Rezession am wenigsten betroffene Medizinalbereich war schon zu Beginn des Jahres wieder auf ein normales Niveau zurückgekehrt. Im Automobilbereich war die Geschäftstätigkeit bereits im ersten Quartal zufriedenstellend und entwickelte sich stark während der folgenden Quartale. Die Elektronik- und Mikrotechnikmärkte, insbesondere die Uhrenindustrie, erholten sich hinsichtlich ihres Bedarfs an Investitionsgütern erst gegen Ende des Jahres wieder und bieten gute Perspektiven für

2011. So endete der Berichtszeitraum mit einer allgemein positiven Konjunktur. Den einzig negativen Punkt stellt die Entwicklung der Wechselkurse dar, die nicht vollständig auf die in Fremdwährung vereinbarten Preise umgelegt werden kann. Der Auftragseingang im abgelaufenen Geschäftsjahr war mit CHF 214.7 Mio. 2.5 Mal so hoch wie im Vorjahr (CHF 85.5 Mio.).

## Finanzergebnisse

Das Geschäftsjahr schloss mit einem konsolidierten Reinverlust von CHF 18.1 Mio. ab, im Vergleich zu einem Verlust von CHF 29.6 Mio. im Jahre 2009. Auch wenn dieses Ergebnis stark negativ ist, so ist doch der Verlustrückgang im Vergleich zum Vorjahreszeitraum beträchtlich. Er erklärt sich aus der Erholung der Geschäftstätigkeit, die im Laufe des Jahres immer deutlicher wurde. Unter Berücksichtigung der Verzögerung zwischen Auftragsingang und Fakturierung wurden die Auswirkungen der konjunkturellen Erholung auf die Finanzergebnisse bedauerlicherweise erst gegen Jahresende spürbar. Die Umsätze nahmen um 40% zu und stiegen von CHF 114.4 Mio. im Jahre 2009 auf CHF 160.1 Mio. im Jahre 2010, wovon ein Drittel (CHF 54.0 Mio.) auf das letzte Quartal entfiel (2009: CHF 35.5 Mio.). Der Vergleichswert für das ganze Jahr liegt jedoch nur knapp über der Hälfte des Jahresumsatzes vor der Krise. Unter finanziellen Gesichtspunkten herrschte in den ersten drei Quartalen also noch ein von der Rezession geprägtes Klima. Erst im vierten Quartal konnten wir von der konjunkturellen Erholung profitieren und erst ab diesem Zeitraum auch unsere Produktionskapazitäten wieder zufrieden-

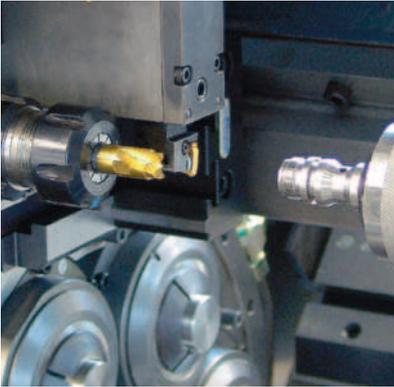


stellend nutzen. Dank diesem Aufschwung verbesserte sich die Bruttomarge von 23% im Jahre 2009 auf 27% im Jahre 2010.

Die Betriebskosten waren mit insgesamt CHF 56.7 Mio. im Vergleich zu 2009 (CHF 56.8 Mio.) leicht rückläufig, wobei die Entwicklung in den einzelnen Bereichen jedoch sehr unterschiedlich verlief. Die Kosten für Marketing und Vertrieb (CHF 30.9 Mio.) stiegen beträchtlich, weil die Verkaufstätigkeit bereits ab dem zweiten Quartal stark zunahm (2009: CHF 28.7 Mio.). Die Gemein- und Verwaltungskosten hingegen erlebten mit CHF 18.0 Mio. dank den verschiedenen Sparprogrammen, die während der Rezession umgesetzt und bis zum Jahresende weitergeführt wurden, einen neuen Tiefstand (2009: CHF 19.0 Mio.). Die Kosten für Forschung und Entwicklung gingen um CHF 1.2 Mio. auf CHF 7.9 Mio. zurück (2009: CHF 9.1 Mio.). Dieser Rückgang ist jedoch in Verbindung mit der Zunahme der in der Bilanz aktivierten Entwicklungskosten von CHF 5.0 Mio. 2010 (2009: CHF 1.5 Mio.) zu beurteilen. Ohne Aktivierung stiegen die Kosten für F&E um CHF 2.3 Mio. auf CHF 12.9 Mio. (2009: CHF 10.6 Mio.) und zeugen damit vom Willen der Gruppe, trotz der Krise neue Plattformen für künftige Produkte zu entwickeln. Die anderen Aufwendungen und Erträge waren mit jeweils CHF 0.1 Mio. in beiden Geschäftsjahren stabil. Das Betriebsergebnis (EBIT) weist einen Verlust von CHF 13.5 Mio. aus, das entspricht weniger als der Hälfte des Verlustes von 2009, der bei CHF 30.5 Mio. lag. Der beträchtliche Verlustrückgang ist auf die Erholung der Geschäftstätigkeit zurückzuführen, und im vierten Quartal

war das Betriebsergebnis wieder leicht positiv (CHF 0.1 Mio.). Der EBITDA blieb mit minus CHF 9.7 Mio. ebenfalls stark negativ (2009: minus CHF 25.8 Mio.), jedoch mit einem deutlich positiven vierten Quartal (CHF 1.1 Mio.). Diese Ergebnisse zeigen, dass der EBIT der Gruppe positiv wird, wenn der Jahresumsatz CHF 200 Mio. bis CHF 220 Mio. übersteigt. Die Finanzierungskosten stiegen wegen der höheren Konzernverschuldung um CHF 1.7 Mio. auf CHF 3.4 Mio. Die starke Aufwertung des Schweizer Francs verursachte Wechselkursverluste in Höhe von CHF 4.0 Mio. (2009: CHF 1.0 Mio. Verlust). Das Berichtsjahr weist im Ergebnis vor Steuern einen Verlust von CHF 20.9 Mio. aus, so dass positive Steuerfolgen von CHF 3.5 Mio. aktiviert und für das Geschäftsjahr ein Steuerertrag von insgesamt CHF 2.8 Mio. verbucht werden konnten. Für das Geschäftsjahr 2010 mussten wir einen Reinverlust von CHF 18.1 Mio. ausweisen, gegenüber einem Reinverlust von CHF 29.6 Mio. für das Vorjahr.

Bei Berücksichtigung des Reinverlustes 2010 von CHF 18.1 Mio., eines Nettokursgewinns (der nicht der Erfolgsrechnung zugeschrieben wurde) von CHF 3.9 Mio. im Zusammenhang mit einer finanziellen Beteiligung sowie von verschiedenen unwesentlichen Entlastungen von CHF 0.3 Mio. belief sich das Eigenkapital per 31. Dezember 2010 auf CHF 111.5 Mio. (2009: CHF 125.4 Mio.). Dies entspricht 53% (2009: 67.8%) der Bilanzsumme von CHF 210.5 Mio. (2009: CHF 185.0 Mio.), die unter dem Einfluss der Zunahme der Geschäftstätigkeit zum Jahresende zugenommen hat. Während des Berichtsjahres wurden 56'150 Ak-



tien im Zusammenhang mit den Beteiligungsplänen zugunsten der Mitglieder des Verwaltungsrates und des Gruppenmanagements ausgegeben. Per 31. Dezember 2010 setzt sich das Aktienkapital aus 15'090'393 Aktien mit einem Nennwert von CHF 4.50 zusammen und beläuft sich auf CHF 67.9 Mio. Trotz dem starken Aufschwung zum Jahresende ist das Nettoumlaufvermögen auf CHF 97.7 Mio. gesunken (2009: CHF 105.6 Mio.), da der Zuwachs an Lagerbeständen und Debitoren durch den betriebsbedingten Zuwachs im Bereich der Kreditoren und übrigen Verbindlichkeiten mehr als ausgeglichen wurde. Durch diesen Rückgang kann jedoch der Mittelabfluss aufgrund des Verlustes im Geschäftsjahr nicht vollständig finanziert werden, und der operative Cashflow der Gruppe ist mit CHF 6.0 Mio. negativ (2009: CHF -27.4 Mio.). Die Investitionen ins materielle Anlagevermögen wurden auf CHF 0.5 Mio. begrenzt (2009: CHF 0.5 Mio.), und für immaterielle Vermögenswerte in Form von aktivierten Entwicklungskosten für neue Produktplattformen wurden CHF 5.0 Mio. investiert (2009: CHF 1.5 Mio.). Der Free Cashflow der Gruppe liegt daher bei CHF -11.3 Mio. (2009: CHF -29.2 Mio.). Dieses Defizit wurde im Wesentlichen durch Inanspruchnahme eines bis zum 30. September 2012 gewährten Bankkredits finanziert. Dieser Kredit wurde unter dem Vorbehalt der Einhaltung von Covenants gewährt, welche seit der Unterzeichnung des Kreditvertrags im September 2009 jederzeit eingehalten wurden.

#### Organisation

2010 wurden in der Organisation der Gruppe keine grösseren Änderungen vorgenommen. Das Jahr

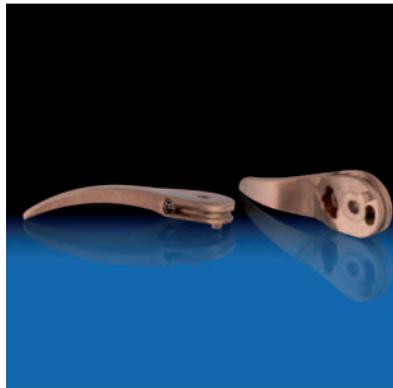
war in der Schweiz vor allem von massiver Kurzarbeit geprägt. Wie schon im gesamten Jahr 2009 waren auch im ersten Halbjahr sämtliche Unternehmensbereiche von Kurzarbeit betroffen. Im zweiten Halbjahr wurden diese Massnahmen nach und nach aufgehoben, zunächst im Vertriebsbereich, dann in der Produktion und schliesslich auch in der Verwaltung. Auch die ausländischen Filialen griffen auf Massnahmen zur Arbeitszeitverkürzung zurück, wenngleich in geringerem Ausmass und entsprechend den Möglichkeiten des jeweiligen Landes.

Am 24. Juni 2010 wurde in Brasilien das Tornos-Unternehmen «Tornos Comércio Importação e Exportação de Máquinas Ferramenta Ltda» gegründet, um den Einstieg in diesen interessanten Wachstumsmarkt zu erleichtern.

#### Prognosen 2011

Auch wenn der Auftragseingang in den letzten Monaten und die grosse Anzahl an derzeit diskutierten Projekten Anlass zu Optimismus geben, so legen der hohe Kurs des Schweizer Frankens und die wirtschaftlich instabile Lage in Europa eine gewisse Zurückhaltung bei Prognosen nahe. Unter der Annahme einer stabilen Konjunktur auf dem Niveau des Jahresendes 2010 liegt unser Umsatzziel in einer Bandbreite von CHF 250 Mio. bis CHF 300 Mio. Im Rahmen dieses Szenarios und unter dem Vorbehalt, dass unsere Geschäftstätigkeit sehr zyklisch und volatil ist, erwarten wir für 2011 stark positive Ergebnisse, die jedoch durch die Entwicklung der Wechselkurse in hohem Masse beeinflusst werden können.

# DIE ZUKUNFT IST JETZT



## Innovationen

Krise oder nicht – Innovation ist nicht optional. Im Gegenteil, in schwierigen Phasen ergeben sich die erfolgreichsten Hebelwirkungen. Deshalb beschlossen wir zu Beginn der Krise Ende 2008, uns wirksame Mittel für zielgerichtete Innovationen zuzulegen. Zur Konzentration der Aufgaben und Optimierung der Ergebnisse haben wir unter anderem unsere Organisationsstrukturen im Bereich Forschung und Entwicklung in drei klar voneinander abgegrenzte Gruppen aufgeteilt: Konzepte und neue Technologien, Entwicklung und industrielle Fertigung, Anwendungen. Zahlreiche neue Produkte, Technologien und Anwendungen werden in Kürze für die Markteinführung bereitstehen. Sie alle sind auf erhöhte Produktivität und Bearbeitungsqualität sowie Optimierung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses bei gleichzeitig größerer Flexibilität in der Inbetriebsetzung und Zuverlässigkeit ausgelegt. In den letzten Jahren haben wir unser Produktsortiment laufend erweitert, so dass wir gezielt auf alle Anfragen und neuen Produktionsherausforderungen seitens unserer Kunden reagieren können.

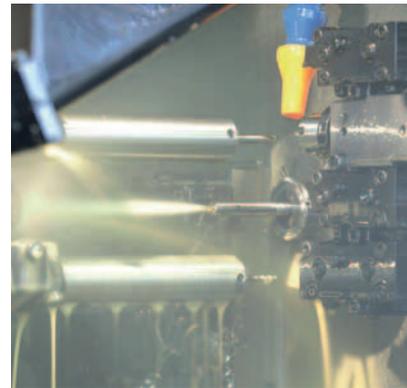
Gleichwohl sind wir uns der Tatsache bewusst, dass, wenn die Märkte nach immer größerer Produktivität und nach immer mehr Funktionen verlangen, sie vor allem zuverlässige Produktionslösungen erwarten, die sieben Tage in der Woche rund um die Uhr produzieren. Deshalb haben wir Innovation nicht nur auf Produkte, Anwendungen oder eingebettete Technologien beschränkt, sondern diese auch auf Herstellungsverfahren – insbesondere zur Verbesserung der Zuverlässigkeit – ausgelegt.

Unsere neuen Produkte durchlaufen deshalb in diesem Bereich extrem anspruchsvolle Versuchsphasen.

Auch im Produktionsbereich stehen die Preise unter ständigem Druck. Die meisten unserer Kunden (OEM-Hersteller und Zulieferer von Bauteilen für die Automobilindustrie, die Medizinaltechnik, die Elektronik und die Mikrotechnik) müssen ihre Produktionskosten jährlich um 3 bis 5% senken. Damit wir unsere Kundenbindung sichern können, müssen die Preise unserer eigenen Produkte wettbewerbsfähig sein. Innovation in diesem Bereich ist ein ganz selbstverständlicher Bestandteil unserer Entwicklungstätigkeit, und die Begriffe «Design to Cost» und «Design for Manufacturing» gehören heute zum alltäglichen Wortschatz bei Tornos.

Für uns ist Innovation künftig gleichbedeutend mit der Lösung von Kundenproblemen. Das ist der Schlüssel für eine engere Bindung an unsere Kunden, um mit ihnen gemeinsam die hier und heute beginnende Zukunft zu planen.

# 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. Auf 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 nicht erreicht wurden. Jedoch sind wir nach wie vor davon überzeugt, dass diese Strategie richtig ist. Die taktischen Anpassungen, die die Rezession uns aufgezwungen hat, stellen die strategische Stossrichtung nicht in Frage. Trotzdem soll im Oktober 2011 ein neuer Strategieplan für den Zeitraum 2011 bis 2016 bekanntgegeben werden. Er wird die derzeitige Strategie fortsetzen, aber die Änderungen seit 2007 und auch die Lehren berücksichtigen, die wir aus der Rezession 2008 bis 2010 gezogen haben – eine Krise, deren Ausmasse bis dahin als völlig undenkbar galten. Künftig wird auch dieses «Undenkbare» mit einbezogen werden, insbesondere im Hinblick auf Flexibilität bei Kosten und Finanzierung, deren Mechanismen es uns ermöglichen sollen, auf stärker ausgeprägte konjunkturelle Zyklen als in der Vergangenheit zu reagieren und unseren Aktionären dennoch eine angemessene Verzinsung zu bieten.

## 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 Produkthanbieter

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, die seinen Kunden eine Steigerung ihrer Produktivität ermöglichen, vom Wettbewerb ab. 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 Medizinaltechnik, 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 bekanntgegeben.

#### **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**

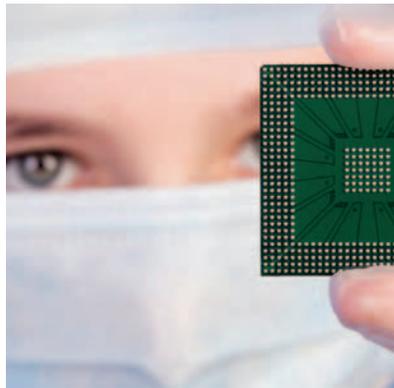
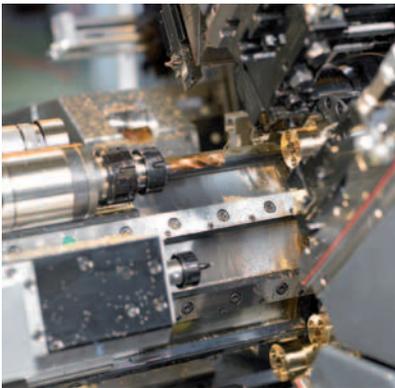
Tornos achtet bei ihrer Entwicklung ganz besonders auf Profitabilität. Darum bildet die Gruppe nicht nur eine Barmittelreserve für den operativen Bedarf, sondern setzt im Rahmen einer stabilen Konjunktur auch eine vielschichtige Ausschüttungspolitik zugunsten der Aktionäre um.

#### **Finanzziele**

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

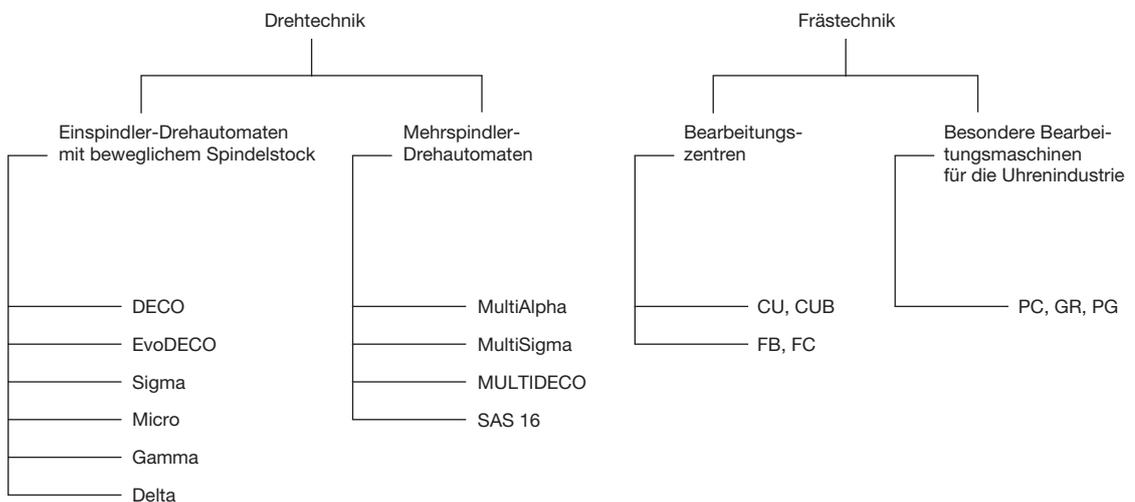
- Umsatz von CHF 450 Mio. im Jahr 2012 (bei stabiler Wirtschaftslage);
- EBIT-Marge von 10%;
- 15% Eigenkapitalrendite;
- Barmittelreserve in Höhe von 10% bis 15% des Umsatzes;
- Ausschüttung zusätzlicher Liquidität an die Aktionäre.

# 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:

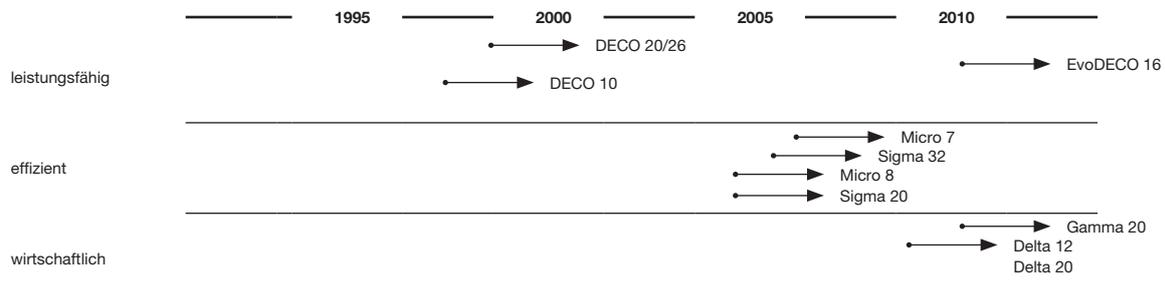


## Zwei Produktreihen für Drehanwendungen

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 Langdrehautomat genannt) ermöglichen die Bearbeitung von im Vergleich zu ihrem Durchmesser langen Werkstücken. Die Maschinen sind mit zahlreichen Werkzeugsystemen und Geräten für die Herstellung sehr komplexer Werkstücke bei hoher Ausbringungsrate ausgestattet. Mehrspindelautomaten mit 6 oder 8 Spindeln ermöglichen eine optimale Bearbeitung in Serienfertigung und einen um 4- bis 6-mal höheren Produktionstakt als Einspindler.



## Einspindler-Produktpalette



### 2000–2007: Hin zu spezifischen Konzepten

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, wendigere und einfacher zu bedienende Maschinen suchen. Die Maschinen vom Typ Sigma genossen bei Automobilanwendungen einen ausgezeichneten Ruf.

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 erschwinglich, zuverlässig und einfach in der Anwendung sind, um unseren Kunden damit einen Wettbewerbsvorteil bei Werkstücken einfacherer Komplexität oder für Kleinserien zu verschaffen.

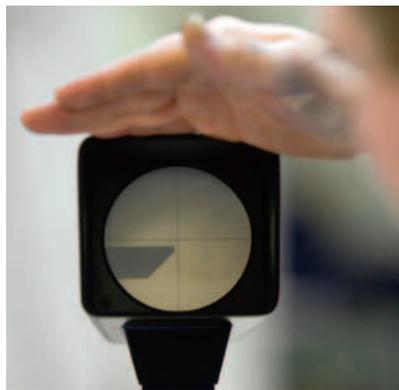
Da wir uns bewusst sind, dass wir wenig Erfahrung in der Herstellung von einfachen Qualitätsmaschinen zu sehr niedrigen Preisen haben, sind wir eine Partnerschaft mit Tsugami eingegangen, aus der 2008 die Produktlinie Delta hervorging. Nach demselben Geschäftsmodell haben wir Ende 2009 die Gamma 20 auf den Markt gebracht, eine Maschine mit einfacher Kinematik, die aber viele Werkzeuge aufnehmen kann und so die Bearbeitung komplexerer Werkstücke bei minimaler Investition ermöglicht.

**2010: Hin zu mehr Wendigkeit, Ergonomie und Kraft**

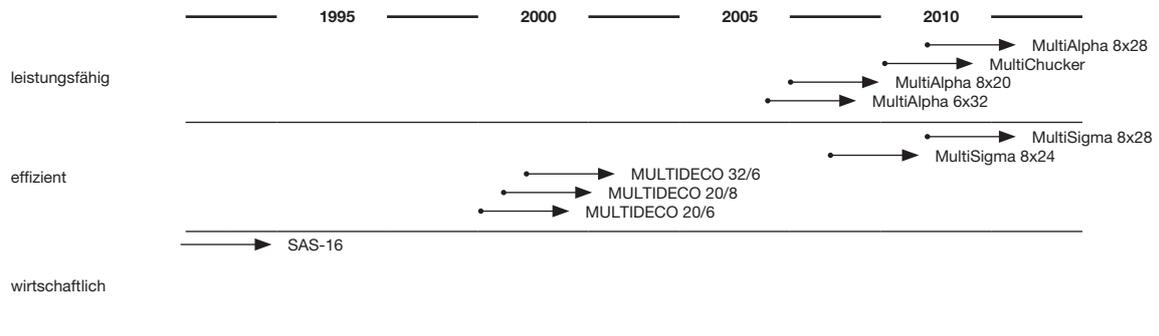
2010 haben wir die erste Maschine aus unserem EvoDECO-Programm auf den Markt gebracht – die EvoDECO 16. Die ausserordentlich produktive Kinematik der DECO 13 wurde Punkt für Punkt übernommen, aber die EvoDECO 16 wurde hinsichtlich Steifigkeit, Temperaturbeständigkeit und Spindeltechnologie grundlegend überarbeitet. Diese Merkmale wurden um den Faktor 3 bis 4 verbessert, so dass eine geräuscharme und unglaublich leistungsstarke Maschine entstand. Dank ihren Motorspindeln mit 11 kW kann sie Stangen mit 16 mm Durchmesser ohne Vorbereitung bearbeiten. Im Vergleich zu ihrer Vorgängerin verfügt sie über mehr Werkzeuge und kann ohne Führungsbüchse arbeiten. Dank der Synchronmotor-Technologie, die auf unseren Mehrspindlern eingesetzt wird, sind deutlich höhere Spindeldrehzahlen als bei Wettbewerbsprodukten möglich.

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

∅ Stangendurchgang



### Mehrspindler-Produktpalette



Die kurvengesteuerten Mehrspindel-Drehautomaten verdanken ihren guten 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.

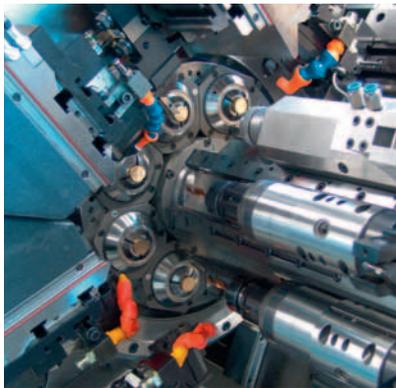


**2005–2010: Höhere Flexibilität, Bearbeitungskapazität und Produktivität öffnen neue Horizonte**

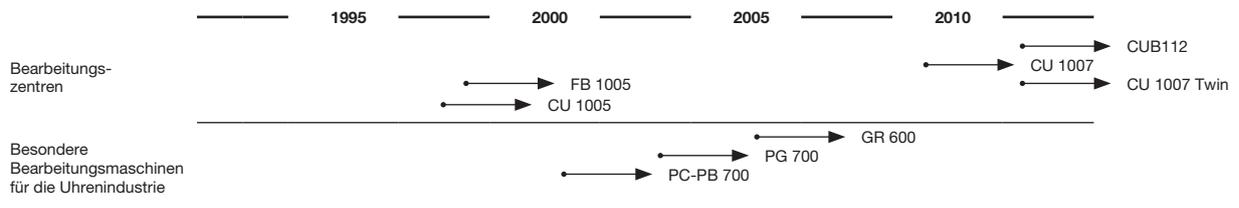
Von 2005 bis 2007 haben wir die Produktlinien MultiAlpha und MultiSigma im Markt eingeführt. Diese Maschinen sind mit 6 oder 8 leistungsstarken unabhängigen Motorspindeln ausgestattet. Dank der zahlreichen Bearbeitungsgeräte für Spezialanwendungen (Gewindewirbeln, Polygondrehen usw.) sowie der Vielfalt an Werkzeugen für Gegenbearbeitungen sind sie eigentlich Bearbeitungszentren, auf denen auch komplexeste Teile unglaublich produktiv 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 grosse Produktvielfalt. 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 und ermöglicht eine nicht zu vernachlässigende Reduzierung des Werkstoffverlustes. 2010 haben wir die Durchmesserleistung der Maschinen vom Typ MultiAlpha und MultiSigma auf 28 mm gesteigert, was uns den Zugang zu Anwendungen mit 1.5-Zoll-Stangen öffnet.

leistungsfähig	MultiAlpha 8x28	MultiAlpha 32x6	MultiChucker
effizient	MULTIDECO 20/8 MULTIDECO 20/6	MultiSigma 8x28 MULTIDECO 32/6	
wirtschaftlich	SAS-16		
	∅ 16 mm	∅ 20 mm	∅ 32 mm

∅ 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 weitverbreitet. Unsere Produkte GR 600 Twin und PG 700 vervollständigen die Palette mit Pionierlösungen für die Endbearbeitung wie Perlieren bzw. Diamantieren der fertigen Teile. 2009 haben wir die CUB 112 vorgestellt, welche die Bearbeitung von Werkplatten für Uhren mit Komplikationen ermöglicht. 2010 hat Almac die CU 1007 Twin auf den Markt gebracht, die aus zwei CU-1007-Bearbeitungszellen mit einem Roboter als Schnittstelle besteht. Damit werden die Bearbeitung und die Endfertigung von extrem komplexen Werkstücken im Bereich der Mikromechanik bei Präzisionsuhren ermöglicht.

### 2005–2010: Ein Siegeszug um die Welt

Mit ihren Produkten und ihrem Fachwissen bezüglich Qualität, Präzision und Produktivität 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 dem internationalen Ruf 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: **Verantwortlicher F&E (seit 1989)**

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

Mitglied seit 2001 | Gewählt bis 2013 | 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; New Schild Holding AG: Verwaltungsrat; Nugerol Holding SA: Verwaltungsrat; Papierfabrik Utzenstorf AG: Vizepräsident des Verwaltungsrates | 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 Verwaltungsrates | Berufliche Tätigkeiten: **Etude Frôté & Partner: Anwalt und Verwaltungsrat (seit 1979)**

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

Delegierter des Verwaltungsrates und Chief Executive Officer | Mitglied seit 2002, ernannt 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 Maquelin (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 Administration, MSM Maastricht, Niederlande, 2005 | Aktuelle Verwaltungsratsmandate: keine | Frühere berufliche Tätigkeiten: 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), Tornos SA: Head of Multispindle Products (von 2003 bis 2008)

## **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 Bearbeitungszenter-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: 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 Verwaltungsrates 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) Bearbeitungszenter-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 Wertpapierkennnummer/ISIN-Code: CH0011607683) kotiert. Zum Bilanzstichtag betrug die Börsenkapitalisierung CHF 194.7 Mio.

Der Konsolidierungskreis der Gruppe stellt sich wie folgt dar:

Name	Zweck	Aktienkapital	in %	
			2010	2009
■ Tornos Holding S.A., Moutier	Holding	CHF 67'906'769		
└─ Tornos Management Holding SA, Moutier	Beteiligungsmanagement und Holding	CHF 65'000'000	100.0	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., Warschau	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 Comércio Importação e Exportação de Máquinas Ferramenta Ltda, São Paulo	Verkauf und Service	BRL 370'000	99.0	–

Tornos Comércio Importação e Exportação de Máquinas Ferramenta Ltda, São Paulo wurde am 24. Juni 2010 gegründet. Der Minderheitsaktionär mit 1% Beteiligung an der Gesellschaft hat seine Aktionärsrechte vertraglich an die Tornos Gruppe abgetreten.

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:**

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 und 2010 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, 2009 und 2010 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, 2009 und 2010 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 über 756'250 Namenaktien verfüge 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. Am 19. April 2010 veröffentlichte Tornos Holding S.A. rückwirkend ihre Veräusserungspositionen und gab an, dass diese 4.21% der Stimmen darstellen.

Tsugami Corporation, Tokio (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 Namenaktien und somit 5.10% der Stimmen verfüge. 2009 und 2010 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% 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 stimmbe-

rechtigten Aktien darstellten. Herr Fust informierte die Gesellschaft am 18. August 2010, dass er über 1'591'886 Namenaktien verfüge, die 10.61% der stimmberechtigten Aktien darstellten. Herr Fust informierte die Gesellschaft am 22. November 2010, dass er über 2'262'298 Namenaktien verfüge, die 15.05% 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. 2010 gab es keine Veröffentlichungen seitens Herrn Stauffer.

Balfidor Fondsleitung AG, Basel, informierte die Gesellschaft am 10. August 2010, dass sie über 454'815 Namenaktien verfüge, die 3.03% der stimmberechtigten Aktien darstellten. Balfidor Fondsleitung AG, Basel, informierte die Gesellschaft am 14. September 2010, dass sie über 434'815 Namenaktien bzw. 2.89% der stimmberechtigten Aktien verfüge. Balfidor Fondsleitung AG, Basel, informierte die Gesellschaft am 6. Dezember 2010, dass sie über 453'734 Namenaktien verfüge, die 3.01% der stimmberechtigten Aktien darstellten.

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

### **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 2010 CHF 67'906'768.50. Per Bilanzstichtag 2010 verfügte die Gesellschaft über ein genehmigtes Aktienkapital von CHF 22'500'000.00 und ein bedingtes Aktienkapital von CHF 3'682'629.00.

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

Die folgenden Informationen beziehen sich auf die Veränderungen des genehmigten und bedingten Aktienkapitals in den Jahren 2010 und 2009. Informationen über die im Jahr 2008 erfolgten Veränderungen finden Sie in Anmerkung 23.1 der Jahresrechnung 2008, die im Internet unter folgendem Link abrufbar ist: <http://tornos.com/dnld/invest-pdf/tornos-2008cfs-conso-finan-statement-uk.pdf>.

#### **2.2.1 Genehmigtes Aktienkapital**

Die Gesellschaft verfügt über ein von der ordentlichen Generalversammlung am 13. April 2010 genehmigtes Kapital. Durch Ausgabe von maximal 5'000'000 voll zu liberierender Namenaktien von je CHF 4.50 Nennwert kann der Verwaltungsrat bis zum 12. April 2012 jederzeit das Aktienkapital um maximal CHF 22'500'000.00 erhöhen. Kapitalerhöhungen durch Festübernahme sowie teilweise Erhöhungen sind zulässig. Der Verwaltungsrat setzt den Ausgabepreis, die Art der Einlagen, die Bedingungen zur Ausübung des Zeichnungsrechtes sowie das Datum des Dividendenanspruchs fest. Die nicht ausgeübten Zeichnungsrechte werden vom Verwaltungsrat im Interesse der Gesellschaft verwendet. Der Verwaltungsrat kann das Bezugsrecht der Aktionäre ausschliessen, um Unternehmen, Unternehmensteile und Beteiligungen zu erwerben oder um einer Bank oder einem Bankenkonsortium im Rahmen einer öffentlichen Platzierung von Aktien eine Überzeichnungsreserve zuzugestehen («greenhoe option»). In diesem Fall entscheidet der Verwaltungsrat über die Zuteilung der Bezugsrechte zu Marktbedingungen.

## 2.2.2 Bedingtes Aktienkapital

### Geschäftsjahr 2010

Zum 31. Dezember 2010 hätte das Gesellschaftskapital auf CHF 3'682'629.00 erhöht werden können – unter Ausschluss des Bezugsrechts bzw. des Vorzeichnungsrechts der Aktionäre aus wichtigen Gründen (Mitarbeiterbeteiligung) – durch Ausgabe von bis zu 818'362 voll zu liberierenden Namenaktien von je CHF 4.50 Nennwert bis zum Gegenwert von CHF 3'682'629.00. Diese Erhöhung kann über die Ausübung von Optionsrechten erfolgen, welche den Mitgliedern des Verwaltungsrates sowie freien oder angestellten Mitarbeitenden der Gesellschaft im Rahmen eines Beteiligungsplans für Mitarbeitende zugesprochen werden.

### 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 (Beteiligung für Mitarbeitende), 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 Verwaltungsrates sowie freien oder angestellten Mitarbeitenden der Gesellschaft im Rahmen eines Beteiligungsplans für Mitarbeitende zugesprochen werden.

Die Optionsbedingungen werden vom Verwaltungsrat unter Berücksichtigung der obengenannten Rahmenbedingungen festgelegt.

## 2.3 Kapitalveränderungen

In TCHF	Aktienkapital	Agio	Rückstellung für eigene Aktien	Bilanzgewinn	Total
<i>Eigenkapital am 31.12.2007</i>	74'920	15'910	2'070	4'607	97'507
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>	67'589	15'956	6'569	7'837	97'951
Kapitalerhöhung	65	22			87
Jahresergebnis 2009				2'016	2'016
Rückstellung für eigene Aktien			104	-104	-
<i>Eigenkapital am 31.12.2009</i>	67'654	15'978	6'673	9'749	100'054
Kapitalerhöhung	253	71			324
Jahresergebnis 2010				3'067	3'067
<i>Eigenkapital am 31.12.2010</i>	67'907	16'049	6'673	12'816	103'445

## 2.4 Aktien und Partizipationsscheine

Das ordentliche Aktienkapital der Tornos Holding S.A. betrug zum 31. Dezember 2010 CHF 67'906'768.50. Es war auf 15'090'393 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 20.

### **3.1 Mitglieder des Verwaltungsrates**

#### ***Geschäftsjahr 2010***

Die Zusammensetzung des Verwaltungsrates hat sich 2010 geändert. Herr François Gabella hat im Rahmen einer beruflichen Veränderung mit Wirkung zum 13. April 2010 mit Ende der ordentlichen Generalversammlung auf sein Mandat als Verwaltungsratsmitglied verzichtet. Der Verwaltungsrat hat keinen Vorschlag für die Ernennung eines neuen Verwaltungsratsmitglieds gemacht, so dass dieser Posten vakant bleibt. Einziges Exekutivmitglied ist Raymond Stauffer, der als Delegierter des Verwaltungsrates die Funktion des Chief Executive Officer ausübt. Von den nicht exekutiven Mitgliedern steht niemand in engen Geschäftsbeziehungen mit Tornos Holding S.A. bzw. einer Gruppengesellschaft.

#### ***Anträge des Verwaltungsrates 2011***

Die Herren Raymond Stauffer, CEO und Delegierter des Verwaltungsrates, und Philippe Maquelin, COO/CFO, hatten im Oktober 2007 erklärt, dass sie ihre Tätigkeit in der Geschäftsleitung nicht über das Frühjahr 2011 hinaus fortzusetzen planten. Die Folgen dieser Entscheidung gaben Anlass zu Änderungen in der Zusammensetzung der Geschäftsleitung (siehe oben) mit Wirkung zum 1. Januar 2011 und zu Anträgen zu Wahlen in den Verwaltungsrat, die an der für den 12. April 2011 vorgesehenen ordentlichen Generalversammlung der Tornos Holding S.A. gestellt werden. Aufgrund seiner Ernennung zum CFO der Gruppe wird Herr Paul Häring auf sein Verwaltungsratsmandat verzichten. Herr Raymond Stauffer, derzeitiger CEO, wird auf sein abgelaufenes Mandat als Delegierter des Verwaltungsrates verzichten und für die Wahl als Verwaltungsratsmitglied kandidieren. Herr Philippe Maquelin, derzeitiger COO/CFO, wird sich als Verwaltungsratsmitglied zur Wahl stellen, um Herrn Paul Häring abzulösen. Herr Frank Brinken, CEO von StarragHeckert, wird sich als Verwaltungsratsmitglied zur Wahl stellen, um den seit dem Ausscheiden von Herrn François Gabella vakant gebliebenen Posten neu zu besetzen. Die anderen Verwaltungsratsmitglieder, deren Mandate bei der nächsten ordentlichen Mitgliederhauptversammlung ablaufen (es sind dies die Herren François Frôté, Präsident, Claude Elsen, Vizepräsident, und Michel Rollier, Verwaltungsratsmitglied), werden sich erneut zur Wahl stellen. Sollten diese vorgeschlagenen Änderungen und Wiederwahlen durch die nächste ordentliche Generalversammlung genehmigt werden, wird der Verwaltungsrat erneut aus sechs Mitgliedern bestehen und es wird künftig keinen Delegierten des Verwaltungsrates mehr geben.

### **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 fünf) 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 drei 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 Verwaltungsrates 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 erhöht das Aktienkapital aus dem genehmigten Kapital (siehe 2.2.1);
- 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 Million 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 Verwaltungsrates;
- 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 Verwaltungsrates oder der Geschäftsleitung aufkommen, so entscheidet der Verwaltungsrat über die Zuständigkeit.

Soweit gesetzlich zulässig und vorbehaltlich der 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 Verwaltungsrates** hat folgende Kompetenzen und Pflichten:

- Vorsitz bei Generalversammlungen und Sitzungen des Verwaltungsrates;
- Vertretung des Verwaltungsrates gegenüber der Öffentlichkeit, den Behörden, den Aktionären und der Geschäftsleitung;
- rechtzeitige Information des Verwaltungsrates über alle wichtigen die Gesellschaft betreffenden Fragen;
- Überwachung der Tätigkeit der Geschäftsleitung sowie insbesondere der Umsetzung der Beschlüsse des Verwaltungsrates;
- 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 leitet die Gesellschaft. 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 2010 fanden sechs Verwaltungsratssitzungen (durchschnittliche Dauer: fünf Stunden) sowie drei 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 Verwaltungsrates 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 Verwaltungsrates;
- 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:**

*F. Frôté (Präsident) und M. Rollier*

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

- Antragstellung an den Verwaltungsrat im Zusammenhang mit der Rekrutierung und Selektion der Mitglieder der Geschäftsleitung;
- Festlegung der Bedingungen für die Anstellung sowie die Entlohnung der Mitglieder der Geschäftsleitung einschliesslich der jährlichen Erhöhungen;
- Vorschlag an den Verwaltungsrat zur Entschädigung des Präsidenten, des Delegierten/CEO und der übrigen Mitglieder des Verwaltungsrates;
- Rekrutierung neuer Verwaltungsratsmitglieder und Ausarbeitung entsprechender Vorschläge zuhanden des Verwaltungsrates 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 2010 drei Sitzungen ab. Die Herren R. Stauffer (Delegierter des Verwaltungsrates und CEO) und P. Maquelin (COO/CFO) nahmen an zwei Sitzungen als Gäste 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 zwei Stunden.

Folgende Themen wurden behandelt:

- Bestimmung der Berechtigten für das Beteiligungsprogramm (Management and Board Participation Plan 2007 [MBP 07]) und Zuteilung der für das Jahr 2010 im Rahmen dieses Programms zur Verfügung stehenden Aktien;
- Überlegungen zur Fortsetzung des Beteiligungsprogramms im Jahre 2011;
- Gespräche mit Kandidaten und Antragstellung an den Verwaltungsrat für die Bildung der neuen Geschäftsleitung 2011;
- Formalisierung der Verträge des CEO und des CFO im Rahmen der neuen Geschäftsleitung 2011;
- Antrag an den Verwaltungsrat bezüglich der Honorare der Verwaltungsratsmitglieder für die Jahre 2010 und 2011;
- Beurteilung und Entlohnung der Geschäftsleitung und der oberen Kader für das Jahr 2010;
- Überlegungen und Formulierung eines Vorschlags an den Verwaltungsrat bezüglich der Kompetenzen des «Nomination and Compensation Committee» im Rahmen einer Überarbeitung des Organisationsreglements der Tornos Holding S.A.

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

**Audit Committee:**

*P. Häring (Präsident), F. Frôte*

Das «Audit Committee» hat folgende Pflichten und Kompetenzen:

- Vorschlag der Revisionsstelle zuhanden des Verwaltungsrates;
- Festlegung und Interpretation der Rechnungslegungsgrundsätze;
- Überprüfung des Jahres- und Halbjahresberichts sowie Vorlage dieser Berichte im Verwaltungsratsplenium;
- Kontrolle und Strukturierung von Kapitalmarkttransaktionen zuhanden des gesamten Verwaltungsrates;
- Überwachung der Arbeit der Revisionsstelle;
- Auf Anweisung des Verwaltungsrates 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 Verwaltungsrates.

Das «Audit Committee» hielt sechs Sitzungen ab. Die Herren R. Stauffer (Delegierter des Verwaltungsrates 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 2009;
- Besprechung des Berichts der Revisionsstelle an das «Audit Committee»;
- Überprüfung des Risikomanagements;
- Überprüfung des internen Kontrollsystems der Tornos-Gruppe;
- Überprüfung der Bildung des genehmigten Kapitals der Tornos Holding S.A.;
- Analyse der Finanzkrise und der Konsequenzen für den Business-Plan der Tornos-Gruppe;
- Überprüfung der Risiken und Strategien im Zusammenhang mit der Entwicklung des Euro.

Das «Audit Committee» prüfte auch die Quartalsabschlüsse, die Prognosen, das Budget 2011 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 sowie seine eigene Arbeit.

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

**Alliance Committee:**

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

Das «Alliance Committee» wurde an der Sitzung des Verwaltungsrates vom 29. April 2008 im Hinblick auf die Partnerschaft mit Tsugami gebildet. Er setzt sich aus drei Mitgliedern des Verwaltungsrates 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 Verwaltungsrates 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 2010 zweimal zusammen.

Es überwachte die Integration der Linien Delta und Gamma in die Tornos-Roadmap für Einspindler und beurteilte die Ergänzung des Produktportfolios mit einer 32-mm-Delta-Maschine.

### **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 21.

### **4.1 Mitglieder der Geschäftsleitung**

#### **Geschäftsjahr 2010**

Die Zusammensetzung der Geschäftsleitung hat sich 2010 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 Verwaltungsrates die Funktion des Chief Executive Officer ausübt (siehe Seite 20).

#### **Geschäftsjahr 2011**

In der Geschäftsleitung treten zum 1. Januar 2011 folgende Änderungen in Kraft:

Herr Philippe Jacot, derzeit CTO der Tornos-Gruppe, wurde zum CEO ernannt, ohne Delegierter des Verwaltungsrates zu werden, da diese Funktion entfällt.

Herr Paul Häring, derzeit Verwaltungsratsmitglied der Tornos Holding SA, wurde zum CFO ernannt und verzichtet ab der ordentlichen Generalversammlung vom 12. April 2011 auf sein Verwaltungsmandat.

Herr André Chardonnerau, bisher Leiter Engineering bei Tornos SA, wurde zum COO ernannt.

Herr Olivier Marchand, bisher CEO bei Dolima Sàrl, einem Engineering-Unternehmen, das bereits mehrere Produktentwicklungsaufträge für Tornos durchgeführt hat, wurde zum CTO ernannt.

Die anderen Mitglieder der Geschäftsleitung sind weiterhin die Herren Carlos Cancer, Leiter Einspindler-Produkte, Roland Gutknecht, Leiter Bearbeitungszenter-Produkte, Willi Nef, Leiter Vertrieb und Marketing, Bernard Seuret, Leiter Produktion, Sandor Sipos, Leiter Kundendienst, und Iwan von Rotz, Leiter Mehrspindler-Produkte.

Die Herren Raymond Stauffer und Philippe Maquelin stehen der Geschäftsleitung bis zum 30. April 2011 zur Verfügung, damit der Übergang unter den bestmöglichen Voraussetzungen vonstattengehen kann.

### **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, 28 und 29 des Finanzberichts.

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

#### **5.1.1 Nicht exekutive Mitglieder des Verwaltungsrates**

Für die jährlich festgelegte Honorierung der Verwaltungsräte sind die Rolle des betreffenden Mitglieds im Rahmen der Organisation des Verwaltungsrates 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.

In den Jahren 2009 und 2010 haben die Mitglieder des Verwaltungsrates in Anbetracht der Wirtschaftskrise auf 15% ihres fixen Honorars verzichtet.

#### **5.1.2 Exekutivmitglied des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung**

Die Bezüge der Exekutivmitglieder des Verwaltungsrates und 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 gemäss Anmerkung 24 des Finanzberichts. Das feste Gehalt wird einerseits jährlich unter Berücksichtigung der Umfrage zu schweizerischen 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 Auftragseingang das Ziel um 20% oder mehr übersteigt.

In den Jahren 2009 und 2010 sank das feste Gehalt des exekutiven Mitglieds des Verwaltungsrates und der Mitglieder der Geschäftsleitung um 10%; diese Reduktion war auf Kurzarbeit sowie auf teilweisen Gehaltsverzicht in Anbetracht der Wirtschaftskrise zurückzuführen.

In den Jahren 2009 und 2010 erhielten das exekutive Mitglied des Verwaltungsrates und die Mitglieder der Geschäftsleitung wegen der Wirtschaftskrise nur eine sehr geringe variable Vergütung, die ausschliesslich an die Erreichung der persönlichen Ziele gekoppelt waren (siehe Anmerkung 29 des Berichts «Consolidated Financial Statements»).

#### **5.1.3 Abgangsentschädigungen**

Ab 1. Januar 2011 gelangen der CEO und der CFO in den Genuss einer Vertragsklausel, welche eine einmalige Abgangsentschädigung vorsieht für den ausschliesslichen Fall der arbeitgeberseitigen Kündigung aus anderen Gründen als einem wichtigen Grund nach Art. 337 des Obligationenrechts. In diesem Fall wird zum Ende der sechsmonatigen Kündigungsfrist ein festes Jahresgehalt zuzüglich der variablen Vergütung für das vorangegangene Geschäftsjahr ausgerichtet.

Es gibt keine Vereinbarung über Abgangsentschädigungen in den Arbeitsverträgen der anderen Mitglieder der Geschäftsleitung; ihre Kündigungsfrist beträgt sechs Monate.

## 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  $\frac{2}{3}$  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 Verwaltungsrates 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 Mandatsleiters

Die Revisionsstelle wird jährlich von der Generalversammlung ernannt. Herr Michael Foley (Fellow of the Institute of Chartered Accountants) zeichnet seit dem Jahr 2007 als leitender Revisor. 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 2010 für die Prüfung der Jahresrechnung fakturierte, beträgt CHF 203'480.

### **8.3 Zusätzliche Honorare**

Darüber hinaus hat PricewaterhouseCoopers 2010 für diverse juristische und steuerliche Beratungsdienstleistungen CHF 90'898 verrechnet.

### **8.4 Instrumente für Informationen über die externe Revisionsstelle**

Das «Audit Committee» überwacht im Auftrag des Verwaltungsrates 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 mit Hilfe 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 3.5).

## **9 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 Website [www.tornos.com](http://www.tornos.com) abrufbar.

### **Kontaktadressen:**

- Für alle Fragen bezüglich Aktionariat, Investoren und Finanzen wenden Sie sich bitte an Herrn Paul Häring, CFO, Tornos SA, Rue Industrielle 111, 2740 Moutier, Tel. +41 32 494 4444, Fax +41 32 494 4904, E-Mail: [haering.p@tornos.com](mailto:haering.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**  
111, rue Industrielle  
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 Strasse 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**  
**IBÉRICA SA**  
Pol. Ind. El Congost  
Av. St. Julià, 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  
Polen  
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, Bld des Eplatures  
CH-2300 La Chaux-de-Fonds  
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

**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

**TORNOS SA THAILAND**  
**REPRESENTATIVE OFFICE**  
7th Floor, 119/46 Moo8  
Bangna - Trad KM. 3 Road  
Bangna, Bangkok 10260  
Thailand  
Tel. +66 2 746 8840-1  
Fax +66 2 746 8842  
thailand.contact@tornos.com

**TORNOS TECHNOLOGIES ASIA Ltd**  
**MALAYSIA**  
**REPRESENTATIVE OFFICE**  
K-7-1, Lorong Bayan Indah Dua  
Bay Avenue, 11900 Pulau Pinang  
Penang  
Malaysia  
Tel. +6 04 642 6562 / 642 6563  
Fax +6 04 642 6561  
malaysia.contact@tornos.com

**TORNOS COMÉRCIO IMPORTAÇÃO**  
**E EXPORTAÇÃO DE MÁQUINAS**  
**FERRAMENTA LTDA**  
Av. Dr. Cardoso de Melo 1470 conj. 604  
04548-004 Vila Olimpia  
São Paulo  
Brazil  
Tel. +55 1 130 456 995  
brazil.contact@tornos.com