





# SCHLÜSSELZAHLEN

<b>Tornos-Gruppe</b> (in TCHF, wenn nicht anders angegeben)	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>
Auftragseingang	276'320	214'739	85'487	232'143	283'645
Bruttoumsatz	271'051	160'069	114'363	262'944	287'384
EBITDA	20'998	-9'663	-25'798	19'851	39'343
in Prozent des Bruttoumsatzes	7.7	-6.0	-22.6	7.5	13.7
EBIT	16'646	-13'496	-30'532	13'093	32'746
in Prozent des Bruttoumsatzes	6.1	-8.4	-26.7	5.0	11.4
Reingewinn/(Reinverlust)	10'677	-18'086	-29'584	6'042	35'137
in Prozent des Bruttoumsatzes	3.9	-11.3	-25.9	2.3	12.2
Nettoliquidität/(Nettoverschuldung)	-19'473	-38'691	-24'571	5'277	27'263
Eigenkapital	129'401	111'486	125'414	153'743	160'179
in Prozent der Bilanzsumme	58.6	53.0	67.8	69.2	73.2
Bilanzsumme	220'676	210'538	185'006	222'256	218'912
Investitionen in materielles Anlagevermögen	1'762	509	524	6'715	9'065





# BERICHT DES PRÄSIDENTEN DES VERWALTUNGSRATES



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

Unsere Ziele für 2011 waren auf ein bedeutendes Umsatzwachstum in eine Bandbreite von CHF 250 bis 300 Mio. bei einer EBIT-Marge zwischen 5 und 8% ausgerichtet.

Ich freue mich, Ihnen mitzuteilen, dass wir trotz des starken Schweizer Franken und einer Geschäftstätigkeit, die im zweiten Halbjahr hinter unseren Erwartungen zurückblieb, unsere Ziele erreichen konnten. Tatsächlich beläuft sich unser Bruttoumsatz auf CHF 271.1 Mio., was im Vergleich zum Vorjahr eine Steigerung von 69.3% bedeutet. Die EBIT-Marge beläuft sich auf 6.1%, im Vergleich zu -8,4% im Jahre 2010. Das vorangegangene Geschäftsjahr, welches das Ende der Rezession kennzeichnete, war von einer immer deutlicheren Zunahme des Auftragseingangs geprägt, welcher sich jedoch noch nicht voll auf den Bruttoumsatz auswirkte, so dass zum Jahresende die Gewinnschwelle noch nicht erreicht werden konnte. Die Ergebnisse des Jahres 2011 spiegeln eine positive Konjunktur in all unseren wesentlichen Marktsegmenten wider, insbesondere im Laufe des ersten Halbjahres, und auch unsere Fähigkeit, durch eine umgehende Steigerung unserer Produktionskapazitäten auf einen wachsenden Bedarf ohne Verzug reagieren zu können.

Die Ergebnisse 2011 wurden durch die Stärke des Schweizer Franken beeinträchtigt. Bei einer durchschnittlichen EURO Wechselkursentwicklung von CHF 1.38 im Jahre 2010 auf CHF 1.25 im Jahr 2011 und einer negativen US-Dollar-Entwicklung von CHF 1.04 auf CHF 0.89 stand unsere Gruppe

vor der Herausforderung, die Verschlechterung der operativen Marge wettzumachen. Diese Herausforderung wurde durch verschiedene Massnahmen, wie beispielsweise die Erhöhung der Verkaufspreise in Fremdwährungen, Neuverhandlungen unserer Geschäftsbeziehungen mit unseren Lieferanten und Geschäftspartnern sowie die Verbesserung unserer operativen Effizienz in allen Unternehmensbereichen, gemeistert. Bei konstanten Wechselkursen hätten wir in 2011 einen konsolidierten Bruttoumsatz von CHF 291.0 Mio. erreicht. So lagen die Umsatzeinbussen infolge Wechselkursverschlechterung bei 6.9% und die negativen Auswirkungen der Wechselkursschwankungen auf das EBIT konnten dank der eingeleiteten Massnahmen auf einen Rückgang um rund CHF 7.3 Mio. begrenzt werden.

Ein Rückblick auf das Jahr 2011 zeigt auf, dass die Konjunktur im ersten Halbjahr sehr stark war und in allen wesentlichen Marktsegmenten und in allen Regionen zulegen konnte. So verzeichneten wir im Laufe der ersten sechs Monate einen Auftragseingang von CHF 157.1 Mio. Während diesem gesamten Zeitraum waren alle Zielmärkte in guter wirtschaftlicher Verfassung, so dass wir sowohl von Ersatz- wie auch von Erweiterungsinvestitionen unserer Kunden profitieren konnten. Sehr erfreulich haben sich unsere Geschäftsaktivitäten in der Schweiz und Südeuropa entwickelt, wo ein starkes Wachstum der Uhrenindustrie und der südeuropäischen Zulieferer für die Automobilindustrie zu intensiven Maschinenkäufen führte. Aufgrund unserer starken Verwurzelung in dieser Region und einem von unseren Kunden geschätzten Support- und Serviceangebot konnten wir trotz der ungünstigen Währungssituation Marktanteile gewinnen. In Nordeuropa hat sich, insbesondere im zweiten Quartal, die Nachfrage der Automobilindustrie nach Mehrspindelautomaten zur effizienten Produktion grosser Serien verstärkt. In den USA konnten wir vom Kapazitätsausbau unserer Kunden in der Medizinaltechnologie profitieren. Und in Asien, wo wir uns auf das anspruchsvolle und hochpreisige Segment konzentrieren, konnten verschiedene neue Kunden gewonnen werden, welche vorwiegend für die Elektronik- und Automobilindustrie tätig sind. Auch im zweiten Halbjahr lag die Geschäftstätigkeit auf einem



guten Niveau, jedoch liess die Dynamik der Märkte im Vergleich zur ersten Jahreshälfte nach. In diesem Umfeld war die zweite Jahreshälfte mit einem Auftragseingang von CHF 119.2 Mio. leicht rückläufig. Während der Auftragseingang in der Uhrenindustrie und der Medizinaltechnologie auf einem hohen Niveau blieb, zeigten sich unsere Kunden der Elektronik- und Automobilbranche bei der Auftragsvergabe ein wenig zurückhaltender, insbesondere in Südeuropa. Auch die Verteuerung des Schweizer Franken, durch die unsere Produktpreise stiegen, trug zu einer Verlangsamung des Entscheidungsprozesses bei unseren europäischen Kunden bei. Glücklicherweise war die Lage bei unseren asiatischen Kunden ganz anders, insbesondere in China und Taiwan, wo man zunehmend die Vorteile der Mehrspindeltechnologie entdeckte und diese Maschinen zu bestellen begann, die zur Verbesserung von Produktivität, Zuverlässigkeit und Stabilität ihrer Herstellungsverfahren beitragen. Diese neue Tendenz stimmt uns zuversichtlich, zeigt sie doch Entwicklungspotentiale für unsere Geschäfte mit Mehrspindelautomaten im wettbewerbsintensiven asiatischen Markt auf.

Bei den Schlüsselzahlen 2011 konnte die Gruppe einen Auftragseingang von CHF 276.3 Mio. verzeichnen, das sind 28.7% mehr als im Jahre 2010. Der Jahresbruttoumsatz beläuft sich auf CHF 271.1 Mio. und liegt damit 69.3% über dem Vorjahreswert. Die EBIT-Marge profitierte von der Zunahme der Geschäftstätigkeit und knüpft mit 6.1% an die positiven Zahlen an (im Vergleich zu -8.4% im

Jahre 2010). Das Geschäftsjahr schloss mit einem Nettogewinn von CHF 10.7 Mio. im Vergleich zu einem Nettoverlust von CHF 18.1 Mio. im Jahre 2010. Das Eigenkapital entsprach per 31. Dezember 2011 CHF 129.4 Mio. und beträgt damit 58.6% der Bilanzsumme von CHF 220.7 Mio. Zu diesem Datum belief sich die Nettoverschuldung der Gruppe auf CHF 19.5 Mio. im Vergleich zu CHF 38.7 Mio. im Vorjahr und der Free Cashflow von CHF 21.8 Mio. resultiert zu einem grossen Teil aus dem Ergebnis der Gruppe.

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

Unsere Hauptmarktsegmente zeigten in 2011 eine positive Tendenz auf, insbesondere im ersten Halbjahr. Die Medizinaltechnologie und Mikrotechnik lieferten eine rege Geschäftstätigkeit während des ganzen Jahres. In der Medizinaltechnologie sind die Kunden zunehmend preissensitiv geworden und wissen die Vorteile der hohen Produktivität unserer Produktionssysteme zu schätzen. Die wachsende Globalisierung ihrer Produktionsstrategien fordert von Maschinenlieferanten und den damit verbundenen Dienstleistungen eine weltweite Präsenz. Dank des weltweiten Netzes für technische Unterstützung und Kundendienst kann unsere Gruppe diesen Bedarf decken. Unsere Kunden in der Uhrenindustrie benötigen hochpräzise Produktionsanlagen für die Herstellung kleinster Teile. Genau dies ist ein ausschlagge-



bender Faktor zugunsten der Tornos-Gruppe, die seit über 100 Jahren wegen ihres einzigartigen Know-hows bei der Herstellung kleinster Teile Anerkennung genießt. Im Automobilbereich sind unsere Mehrspindelanlagen für die Anforderungen der Branche an höchst produktive Anlagen besonders gut geeignet. Daher war die Geschäftstätigkeit in diesem Bereich in Europa während des ersten Halbjahres sehr stark, auch wenn die Aufträge in der zweiten Jahreshälfte etwas zurückgingen. Im Elektroniksegment war die Nachfrage im gesamten Geschäftsjahr relativ schwach, insbesondere weil grossvolumige Produktionen vorrangig in Asien mit Langdrehautomaten aus dem Einstiegssegment stattfinden, während wir uns eher auf hochwertige Anwendungen konzentrieren wollen.

Im Produktbereich war das Jahr durch die Einführung mehrerer neuer Erzeugnisse sowie einer neuen Technologie gekennzeichnet. Damit stellten wir unseren Willen, in den Bereichen Technologie und Innovation Branchenführer zu sein, unter Beweis. Im Mai 2011 wurde anlässlich der Fachmesse MediSIAMS die neue EvoDeco 10 in den Markt eingeführt. Sie ist das zweite Ergebnis unserer neuen Produktlinie EvoDeco und bietet unseren Kunden weitere Vorteile. Anlässlich der Metallbearbeitungsmesse EMO in Hannover, des wichtigsten Ereignisses der Branche, stellten wir im September 2011 zwei neue Maschinen und eine neue Technologie zur Oberflächenbearbeitung vor. Die MultiSwiss ist eine neue, frontoffene Maschine mit beweglichen Spindelstöcken, die auf einem vollkommen neuen Konzept basiert und

zu einem wettbewerbsfähigen Preis angeboten wird. Sie kommt dem Bedarf an Maschinen aus dem Einstiegssegment für hohe Produktionsvolumen entgegen und stellt eine beträchtliche Erweiterung der Anwendungsbereiche dar. Bei seiner Präsentation wurde dieses neue Produkt sehr gut aufgenommen und erregte lebhaftes Interesse bei unseren Kunden. Dank dieser neuen Maschine sind wir in der Lage, unsere Geschäftstätigkeit bei Anwendungen mit kleinen Durchmessern auszuweiten. Die zweite Neuheit, die auf der EMO präsentiert wurde, ist die Delta 38, ein Langdrehrer zur Bearbeitung von Werkstücken mit einem Durchmesser von bis zu 38 mm. Auch hier eröffnen wir uns neue Anwendungsfelder, da unsere Produkte bisher lediglich zum Drehen von Werkstücken mit einem Durchmesser von maximal 32 mm geeignet waren. Cyklos ist die dritte Neuheit, die wir zahlreichen interessierten Kunden auf der EMO vorstellten. Es handelt sich um eine neuartige Technologie zur Oberflächenbearbeitung von Metallteilen, bei der die Werkstücke im Inneren einer geschlossenen autonomen Einheit rotativ bearbeitet werden. Dieser neue Ansatz ermöglicht Fertigungslinien für galvanische Bearbeitung mit einem geringen Platzbedarf, die sich leicht in die Werkstätten unserer Kunden einfügen, da sie auf umfangreiche Infrastrukturen zur Aufbereitung der Bäder verzichten. Diese umweltfreundliche Technologie bietet unseren Kunden zahlreiche Vorteile: Kostensenkung bei der Oberflächenbearbeitung, Oberflächengüte sowie Zeitgewinn und Einsparungen bei den Logistikkosten, da die Bearbeitung nicht mehr extern vergeben werden oder im Rah-



men einer eigenen aufwändigen Infrastruktur ausserhalb des Produktionsbereichs erfolgen muss.

Auf strategischer Ebene beabsichtigten wir im Herbst 2011 die Veröffentlichung eines neuen Businessplans für den Zeitraum 2011–2016. Angesichts der Veränderungen in der Geschäftsleitung haben wir beschlossen, die Veröffentlichung dieses neuen Plans auf 2012 zu verschieben, um dem neuen CEO die Möglichkeit zu geben, an der Entwicklung und Überprüfung unserer Strategie 2012–2017 mitzuwirken. Wir haben jedoch die Absicht, an den wesentlichen Stossrichtungen festzuhalten, die bereits in unserer Strategie 2007–2012 festgelegt wurden; jedoch soll der Schwerpunkt noch stärker auf Produktinnovation einerseits und die Entwicklung unserer Geschäftstätigkeit in den Schwellenländern andererseits gelegt werden. Darüber hinaus werden wir das Geschäftsmodell überprüfen, damit wir künftig Umsatzrückgänge zwischen zwei Geschäftsjahren von 60% statt wie seit 2003 geplanten 40% bewältigen können.

Zum Schluss möchte ich noch Herrn Michael Hauser erwähnen, der seit dem 1. September 2011 neuer CEO der Gruppe ist. Durch seinen Eintritt konnten wir uns die Unterstützung eines erfahrenen CEO sichern, der seit über 20 Jahren im Bereich Werkzeugmaschinen tätig ist und bereits verschiedene Funktionen in der Geschäftsleitung mehrerer börsenkotierter Unternehmen wahrgenommen hat. Herr Michael Hauser ist ausserdem seit vielen Jahren in mehreren Berufsverbänden tätig.

Abschliessend möchte ich mich im Namen des Verwaltungsrats bei unseren Aktionären für das Vertrauen bedanken, das Sie uns entgegengebracht haben. Mein Dank gilt auch unseren Mitarbeitenden, Kunden und Partnern.

**François Frôté**  
Präsident des Verwaltungsrates



# MASSNAHMEN, ERGEBNISSE UND PERSPEKTIVEN



## Geschäftsentwicklung

Insgesamt verlief das Jahr 2011 zufriedenstellend. Nach der zweieinhalbjährigen starken Rezession konnte die Gruppe von einer starken Nachfrage nach Drehautomaten aus allen Branchen profitieren. Da das Krisenmanagement der Gruppe ihre Produktionskapazitäten, ihre Mitarbeitenden und deren Know-how sichern konnte und parallel dazu die Entwicklungsarbeiten fortgeführt wurden, war die Gruppe in der Lage, eine deutliche Zunahme der Geschäftstätigkeit zu bewältigen, die in einem Umsatzzuwachs von 69.3% und der Rückkehr in die Gewinnzone Ausdruck fand. Geografisch gesehen war das erste Halbjahr von einer starken Nachfrage in der Schweiz, in Süd- und Osteuropa sowie in den USA geprägt, während in der zweiten Jahreshälfte vor allem Deutschland und Asien ihre Aktivitäten verstärkten. Die ersten drei Quartale des Jahres stimmten genau mit dem Finanzplan 2011 überein. Lediglich das letzte Quartal blieb wegen einer schwächeren Nachfrage in Südeuropa und wegen der Verschiebung von für 2011 geplanten Projekten ins Jahr 2012 hinter dem Plan zurück. In einem allgemein gesehen günstigen wirtschaftlichen Umfeld war ein negativer Faktor die Entwicklung des Schweizer Franken, weil sich die Erhöhung der Verkaufspreise in Fremdwährungen nicht vollumfänglich auf die Kunden umwälzen lies. Aus diesem Grunde wurden in der Euro- und der US-Dollar-Zone spezielle Förderprogramme umgesetzt. Der Auftragseingang belief sich im abgelaufenen Geschäftsjahr auf CHF 276.3 Mio. und übertraf damit die Vorjahreszahl (CHF 214.7 Mio.) um 28.7%.

## Finanzergebnisse

Für das Geschäftsjahr 2011 wird ein konsolidierter Gewinn von CHF 10.7 Mio. ausgewiesen, im Vergleich zu einem Verlust von CHF 18.1 Mio. im Jahre 2010. Diese wesentliche Ergebnisverbesserung ist Ausdruck einer Konjunktur, die 2011 sehr viel günstiger als im Vorjahr war, insbesondere im ersten Halbjahr. Das Jahr 2010 war noch schwer von der letzten Rezession gekennzeichnet und endete mit einem konsolidierten Bruttoumsatz von CHF 160.1 Mio., also unter der Gewinnschwelle, welche zwischen CHF 200 und 220 Mio. liegt. 2011 bot sich eine völlig andere Situation. Der konsolidierte Bruttoumsatz legte um 69.3% zu und stieg auf CHF 271.1 Mio. Es sei auch darauf hingewiesen, dass dieser Umsatz sich auf CHF 291.0 Mio. belaufen hätte, wenn er zum durchschnittlichen Wechselkurs 2010 umgerechnet worden wäre, was im Vergleich zum Vorjahr eine Steigerung von 81.8% bedeutet hätte. Diese starke Zunahme der Geschäftstätigkeit ermöglichte eine bessere Ausnutzung der Produktionskapazitäten, was wiederum zu einer besseren Abdeckung der Fixkosten und damit zu einer deutlichen Ergebnisverbesserung führte. Gleichwohl kamen die in den Werken Moutier und La Chaux-de-Fonds vorhandenen Kapazitäten im gesamten Geschäftsjahr niemals voll zum Einsatz; die Auslastung lag bei durchschnittlich 75%. Dennoch hat die gestiegene Auslastung der Kapazitäten zu einer deutlichen Verbesserung der Bruttomarge geführt. Umgekehrt wirkte sich das Erstarken des Schweizer Franken negativ auf die Marge aus. Die Kombination dieser beiden gegenläufigen Faktoren resul-



tierte per Saldo in einem sprunghaften Anstieg der Bruttomarge, die sich von 27.0% im Jahre 2010 auf 31.8% im Jahre 2011 verbesserte.

Wegen der gestiegenen Geschäftstätigkeit legten die Betriebskosten um 22.5% auf CHF 69.4 Mio. zu (2010: CHF 56.7 Mio.). Im Verhältnis zum Umsatz waren sie jedoch stark rückläufig. Ihr Anteil sank von 35.4% des konsolidierten Bruttoumsatzes im Jahre 2010 auf 25.6% im Jahre 2011. Die Marketing- und Vertriebskosten einschliesslich Provisionen auf Verkäufen stiegen um 19.6% auf CHF 37.0 Mio. und spiegeln damit den Anstieg der Geschäftstätigkeit wider, der im gesamten Geschäftsjahr zu beobachten war. Die Gemein- und Verwaltungskosten folgten derselben Tendenz und stiegen um 18.4% auf CHF 21.3 Mio. Die Kosten für F&E nahmen ebenfalls zu, und zwar um CHF 3.8 Mio. auf CHF 11.7 Mio. (2010: CHF 7.9 Mio.). Hierin sind die Entwicklungskosten, die in der Bilanz mit CHF 3.1 Mio. aktiviert wurden (2010: CHF 5.0 Mio.), nicht enthalten. Ohne Aktivierung stiegen die Kosten für F&E und beliefen sich auf CHF 14.9 Mio. (2010: CHF 12.9 Mio.). Dieser erneute Anstieg zeugt vom Willen der Gruppe zur Entwicklung neuer Plattformen und innovativer Produkte. Die sonstigen Aufwendungen und Erträge in Höhe von CHF 0.5 Mio. (2010: CHF 0.1 Mio.) entstammen im Wesentlichen dem Erlös aus dem Verkauf eines alten Industriegebäudes in Moutier (CHF 0.5 Mio.).

Das EBIT ist mit CHF 16.6 Mio. positiv im Vergleich zu einem Verlust von CHF 13.5 Mio. für 2010. Wie

bereits weiter oben dargestellt, drückt diese substantielle Verbesserung die Zunahme der Geschäftstätigkeit aus, die eine bessere Auslastung der Produktionskapazitäten und damit eine bessere Abdeckung der Fixkosten als im Vorjahr ermöglichte. Für das gesamte Geschäftsjahr 2011 beläuft sich die EBIT-Marge auf 6.1% (2010: -8.4%) und lag im ersten und zweiten Halbjahr bei 7.6% bzw. 4.5%. Diese Abnahme spiegelt die rückläufige Geschäftstätigkeit vom ersten zum zweiten Halbjahr sowie den zunehmend negativen Einfluss der Erstarkung des Schweizer Franken in der zweiten Jahreshälfte wider. Die EBIT-Marge von 9.4% im zweiten Quartal bestätigt, dass die Gruppe bei normaler Auslastung der Produktionskapazität eine Marge in der Grössenordnung von 10% generiert. Die Finanzierungskosten blieben mit CHF 3.5 Mio. auf demselben Niveau wie 2010 (CHF 3.4 Mio.), da die Gruppe ihren Kreditrahmen in ähnlichem Masse wie im vorangegangenen Geschäftsjahr in Anspruch nahm, um das Wachstum im 2011 zu finanzieren. Zum Jahresende lagen die Wechselkurse des EUR und des USD recht nahe den Werten des Vorjahres zum selben Datum. Gleichwohl führte dies zu Wechselkursverlusten von CHF 0.5 Mio., die jedoch deutlich geringer ausfielen als 2010 (CHF 4.0 Mio.). Die Gruppe hat eine Strategie zur Absicherung des Wechselkurses des japanischen Yen eingeführt, um das Risiko bei Maschinenkäufen bei Tsugami, ihrem Partner im Rahmen einer strategischen Allianz, zu verringern. Ab dem 1. Juli 2011 wendete die Gruppe im Zusammenhang mit der Wechselkursabsicherung für künftige Maschinenkäufe die Hedge-Accounting-

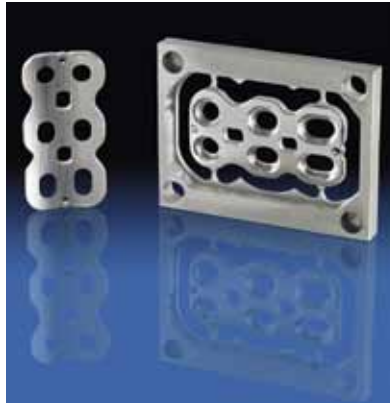


Methode an. Nach Einführung dieser Methode wurden ein Teil des nicht realisierten Wechselkursgewinnes aus der Bewertung der Terminkäufe per 31.12.2011 als «Other Comprehensive Income» gebucht und mit CHF 1.9 Mio. direkt dem Eigenkapital gutgeschrieben. Das Ergebnis vor Steuern liegt bei CHF 12.7 Mio. (2010: Verlust vor Steuern von 20.9 MCHF), was eine Steuerlast von CHF 2.0 Mio. zur Folge hat, im Vergleich zu einem Steuerertrag von CHF 2.8 Mio. im Vorjahr. Für das Geschäftsjahr 2011 verzeichnen wir einen Reingewinn von CHF 10.7 Mio., gegenüber einem Reingewinn von CHF 18.1 Mio. für das Vorjahr.

Das Eigenkapital stieg von CHF 111.5 Mio. per 31. Dezember 2010 auf CHF 129.4 Mio. per 31. Dezember 2011 und entsprach damit 58.6% (2010: 53.0%) der Bilanzsumme von CHF 220.7 Mio. (2010: CHF 210.5 Mio.). Dieser Anstieg von CHF 17.9 Mio. ist auf den Reingewinn von CHF 10.7 Mio., auf «Other Comprehensive Income» von CHF 1.7 Mio., das vorwiegend mit dem Hedge Accounting zusammenhängt, sowie auf Transaktionen mit Aktionären in Höhe von CHF 5.6 Mio. zurückzuführen. Diese Transaktionen betrafen (1) die Ausgabe von 300'000 Aktien für den Kauf der Cyklos AG, Mauritius, die Inhaberin der Technologie und der geistigen Eigentumsrechte an einem neuartigen Konzept für Maschinen zur Oberflächenbearbeitung war (CHF 3.8 Mio.), (2) den Erlös aus der Ausgabe von 92'000 neuen Aktien anlässlich der Ausübung von Optionen im Rahmen der Beteiligungspläne zugunsten der Mitarbeitenden

(CHF 0.8 Mio.), (3) die Gegenbuchung der kalkulatorischen Belastung im Zusammenhang mit dem Beteiligungsplan zugunsten der Mitglieder des Verwaltungsrats und des Gruppenmanagements (CHF 1.1 Mio.) und (4) einer Belastung im Zusammenhang mit dem Kauf eigener Aktien (CHF 0.2 Mio.). Per 31. Dezember 2011 bestand das Aktienkapital aus 15'482'393 Namenaktien mit einem Nennwert von CHF 4.50 und beläuft sich somit auf CHF 69.7 Mio.

Das Nettoumlaufvermögen ging von CHF 97.7 Mio. Ende 2010 auf CHF 95.8 Mio. Ende 2011 zurück. Bei Berücksichtigung eines hohen Fakturierungsaufkommens im Dezember 2011 gingen die Lagerbestände um CHF 7.7 Mio. auf CHF 84.4 Mio. zurück (2010: CHF 92.1 Mio.). Diese Abnahme wurde durch die Zunahme von CHF 8.9 Mio. bei den ausstehenden Forderungen mehr als kompensiert; diese stiegen von CHF 37.5 Mio. per 31. Dezember 2010 auf CHF 46.4 Mio. per 31. Dezember 2011. Die Kreditoren gingen um CHF 1.6 Mio. zurück, aber die sonstigen Verbindlichkeiten stiegen um CHF 4.0 Mio., was mit der starken Geschäftstätigkeit Ende 2011 zusammenhing. Der operative Cashflow von CHF 25.7 Mio. resultiert zu einem grossen Teil aus dem Ergebnis selbst. Die Investitionen ins materielle Anlagevermögen beliefen sich auf CHF 1.8 Mio. und CHF 3.1 Mio. wurden in Form von Entwicklungskosten für neue Plattformen in immaterielle Vermögenswerte investiert. Aus dem Vorstehenden ergibt sich, dass die Gruppe einen positiven Free Cashflow von CHF 21.8 Mio. ver-



zeichnete, der sich im vorherigen Geschäftsjahr noch mit CHF -11.3 Mio. negativ darstellte. Dies ermöglichte eine Reduzierung der Nettoverschuldung der Gruppe um CHF 19.2 Mio. von CHF 38.7 Mio. per 31. Dezember 2010 auf CHF 19.5 Mio. per 31. Dezember 2011. Zum Bilanzstichtag wurde der Kreditrahmen der Gruppe von CHF 50.0 Mio., welcher 2009 für den Zeitraum bis zum 30. September 2012 vertraglich vereinbart worden war, in einer Höhe von CHF 39.3 Mio. in Anspruch genommen. Da die Fälligkeit des Bankkreditvertrages auf neun Monate ab dem Bilanzstichtag festgesetzt wurde, werden die Verpflichtungen im Zusammenhang mit diesem Vertrag in der Bilanz per 31. Dezember 2011 unter der Rubrik kurzfristige Verbindlichkeiten ausgewiesen. Zwischenzeitlich wurde dieser Kreditvertrag um ein Jahr, also bis zum 30. September 2013, verlängert und im Laufe des zweiten Halbjahres 2012 wird ein neuer Kreditvertrag ausgehandelt. Dieser wird auf dem neuen Businessplan 2012–2017 basieren, welcher im Oktober 2012 bekannt gegeben werden soll. Der derzeitige Kreditvertrag unterliegt Covenants, die seit der Unterzeichnung 2009 stets eingehalten wurden.

#### Organisationsstrukturen

2011 wurden in der allgemeinen Organisation der Gruppe keine grösseren Änderungen vorgenommen. Als Reaktion auf die gestiegene Nachfrage wurde weltweit das Vertriebs- und Servicenetz durch Einstellung von Vertriebs- und Anwendungsingenieuren sowie von Ingenieuren für technische

Assistenz und Kundendienst verstärkt. Zur Verbesserung der betrieblichen Kompetenz der Werke in Moutier und La Chaux-de-Fonds wurde ein Programm zur organisatorischen Rationalisierung gestartet, das es ermöglichte, offene Stellen und Mitarbeitende, die in den Ruhestand ausschieden, nicht zu ersetzen. Ebenfalls wurden einzelne Kündigungen ausgesprochen. 2011 gab es jedoch keine Kurzarbeit in Moutier und die Produktionskapazitäten konnten dank dem flexiblen Arbeitszeitmodell an Schwankungen der Nachfrage angepasst werden.

Im Februar 2011 erwarb die Gruppe Patente und Know-how für ein neuartiges Maschinenkonzept zur Oberflächenbearbeitung von Werkstücken und reagierte damit auf eine wichtige Anforderung des Marktes. Das neue Konzept richtet sich insbesondere an Kunden, die ihren Anteil an der Wertschöpfungskette erhöhen, den Herstellungszyklus verkürzen und direkt einbaufertige Teile liefern wollen. Die Akquisition entspricht der allgemeinen Strategie der Gruppe, die sich vom reinen Maschinenhersteller zum Lieferanten kompletter Produktionssysteme entwickeln will.

#### Prognosen für 2012

Angesichts der aktuellen unsicheren wirtschaftlichen Situation im Zusammenhang mit der öffentlichen Schuldenkrise in Europa kann eine Prognose für 2012 nur schwerlich abgegeben werden. Sämtliche damit zusammenhängenden Interpretationen und Schlussfolgerungen müssen mit



Vorsicht und Vorbehalten betrachtet werden, weil sich die Lage angesichts der derzeit herrschenden Volatilität sehr schnell ändern kann. Die Wirtschaftsprognosen gehen für das Jahr 2012 von einem relativ bescheidenen Wachstum in Europa und einem stärkeren Wachstum in den USA und den Schwellenländern aus. Vor diesem Hintergrund basiert unser Plan für 2012 auf einem wirtschaftlichen Rückgang gegenüber 2011, der jedoch durch den positiven Effekt der in den letzten Monaten des Jahres 2011 lancierten Produkte kompensiert werden dürfte. Im Übrigen erwarten wir auch aus Asien einen guten Auftragseingang für Mehrspindelautomaten, die die bei der Flutkatastrophe in Thailand im 2011 zerstörten Anlagen ersetzen sollen. Unter der Voraussetzung, dass die Wechselkurse stabil bleiben, und unter dem Vorbehalt der zyklischen Natur unserer Geschäftstätigkeit gehen wir daher für 2012 von einem Umsatz und einer Rentabilität aus, die den Werten des Jahres 2011 entsprechen können, wobei das erste Halbjahr schwächer und das zweite Halbjahr stärker als 2011 werden dürfte. In diesem unsicheren wirtschaftlichen Klima wird die Geschäftsleitung besonderes Augenmerk auf die konjunkturelle Entwicklung richten und gegebenenfalls Produktionskapazität und Strukturen der Gruppe umgehend daran anpassen.

# DIE ZUKUNFT IST JETZT



## Innovation

Im vergangenen Jahr war unsere Entwicklungsabteilung alles andere als inaktiv und hat zahlreiche neue Produkte herausgebracht. 2011 haben wir insbesondere eine neue, frontoffene Maschine mit beweglichen Spindelstöcken in den Markt eingeführt – die zukunftssträchtige MultiSwiss. Auch die Langdrehautomaten stehen nicht dahinter zurück: Zwei neue Maschinen, die EvoDECO 10 und die EvoDECO 16, sind nicht nur einfache Weiterentwicklungen unserer DECO-Maschinen, sondern eine völlige Neuentwicklung mit höherer Leistungsfähigkeit und gesteigerter Effizienz.

Unsere Abteilung «Konzepte und Technologie» ist weit davon entfernt, sich nur auf die Entwicklung neuer Produkte zu konzentrieren, sondern sie befasst sich mit Forschung und Entwicklung neuer Technologien in unseren Maschinen. Dank neu entwickelter Mechatronikkonzepte verbessern wir ständig das Vibrationsverhalten, die thermischen Eigenschaften und die Leistungsfähigkeit unserer Produkte.

Die Gründung des TORNOS RESEARCH CENTER bei der Hochschule Arc in Saint-Imier ermöglichte uns die Verstärkung unserer Forschungskapazitäten und wir erfahren von dort eine nicht zu unterschätzende Unterstützung unserer Entwicklungstätigkeit. Dank der Interaktion zwischen Professoren, Assistenten und Studenten der verschiedenen Labors bei der symbiotischen Zusammenarbeit mit dem Ingenieurpool bei Tornos machten wir grosse Fortschritte in Bezug auf

unsere spezifischen wissenschaftlichen Kenntnisse im Bereich der Werkzeugmaschinen. Diese Kenntnisse sind die Grundlage für unsere künftigen Entwicklungen und werden die kontinuierliche Verbesserung der Leistungsfähigkeit unserer Maschinen ermöglichen.

Bei Tornos betrifft die Entwicklung nicht nur den mechanischen Teil der Maschinen. Unsere Software-Gruppe hat die Entwicklung des neuen Programms DECODrive abgeschlossen, das ab 2012 auf einigen unserer Maschinen optional angeboten werden soll; damit wird eine intuitivere Programmierung unserer Maschinen ermöglicht. Ausserdem erlaubt es den Einsatz wertvoller Werkzeuge für Controlling, Instandhaltung und Produktionsüberwachung.

Zusätzlich zu herkömmlichen Techniken der zerspanenden Fertigung wollen wir unseren Kunden umfassende Lösungen für die Herstellung ihrer Komponenten einschliesslich Vor- und Nachbearbeitung anbieten. Im Berichtsjahr wurde eine Einheit für die Oberflächenbearbeitung geschaffen. Die Präsentation von Cyklos, einer revolutionären Galvanisiermaschine, gehört zur Strategie umfassender Systeme, mit denen die gesamte Wertschöpfungskette unserer Kunden bei der Herstellung ihrer Komponenten abgedeckt werden soll.

Wir müssen uns dem ständig steigenden Bedarf der Hersteller von Drehteilen, mit dem ein hoher Kostendruck, immer anspruchsvollere Anforderungen und immer kleinere Losgrößen einher-



gehen, anpassen. Nur mit innovative Lösungen können wir die Anforderungen unserer Kunden erfüllen. Unsere Politik der kontinuierlichen Verbesserung unserer Maschinen folgt dieser Tendenz. Es werden Leitlinien mit ehrgeizigen, mittelfristigen Zielen festgelegt. Hierbei handelt es sich um permanente Ziele und wir streben danach, jedes Jahr in all diesen Bereichen eine deutliche Verbesserung zu erreichen.

Tornos hat ein offenes Ohr für die Bedürfnisse seiner Kunden und strebt an, künftige Anforderungen vorwegzunehmen. Damit stellt unser Unternehmen unter Beweis, dass es auf neue Technologien ausgerichtet und stets in der Lage ist, innovative Lösungen anzubieten, die seinen Partnern einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil verschaffen.

# 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. Gleichwohl soll im Oktober 2012 ein neuer Strategieplan für den Zeitraum 2012 bis 2017 bekannt gegeben werden. Er wird die derzeitige Strategie fortsetzen, aber die Änderungen seit 2007 und auch die Lehren berücksichtigen, die wir aus der Rezession 2008–2010 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 Finanzzielen, deren Mechanismen es uns ermöglichen soll, auf stärker ausgeprägte konjunkturelle Zyklen als in der Vergangenheit reagieren und unseren Aktionären dennoch eine angemessene Rendite bieten zu können. Der neue Plan wird auch den jüngsten Turbulenzen auf den Devisenmärkten Rechnung tragen und Massnahmen beinhalten, mit denen der Stärke des Schweizer Franken begegnet werden soll.

## 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 Langdreher und Mehrspindel-Drehautomaten sowie Bearbeitungszentren für kleine Komponenten entwickelt, produziert und vertreibt und entsprechende Peripherieprodukte und Dienstleistungen anbietet.

### Ein kundenorientiertes Unternehmen

Tornos verfolgt ein kundenorientiertes Vermarktungskonzept. Das Unternehmen hebt sich durch spezifische Produktionslösungen vom Wettbewerb ab, die seinen Kunden eine Steigerung ihrer Produktivität ermöglichen. Es bietet damit weit mehr als nur eine Maschine, die bestimmten Anforderungen rein technischer Natur gerecht wird. Dieser Ansatz beruht auf technischen Innovationen und einer Maschinenkonzeption, die eine Minimierung





der Betriebskosten beim Kunden anstrebt und auch der Ergonomie und Benutzerfreundlichkeit seitens des Anwenders besondere Beachtung schenkt.

#### **Ein Global Player**

Mit ihren dezentralisierten Vertriebs- und Service-Strukturen ist Tornos mittlerweile weltweit präsent. Ihre wichtigsten Abnehmer sind OEM-Hersteller und Zulieferer von Bauteilen für die Automobilindustrie, die 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 Teamgeist und Offenheit der Mitarbeitenden und pflegt eine pragmatische Unternehmensführung, die auf die Erreichung eindeutig festgelegter Zielvorgaben und Ergebnisse ausgerichtet ist. Diese Ziele und Ergebnisse sind die Folge der systematischen und beharrlichen Umsetzung der alle vier Jahre überarbeiteten Fünf-Jahres-Strategie der Gruppe. Diese Strategie wird der Belegschaft, den Kunden und den Aktionären weitgehend bekannt gegeben.

#### **Ein wachstumsorientiertes Unternehmen**

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

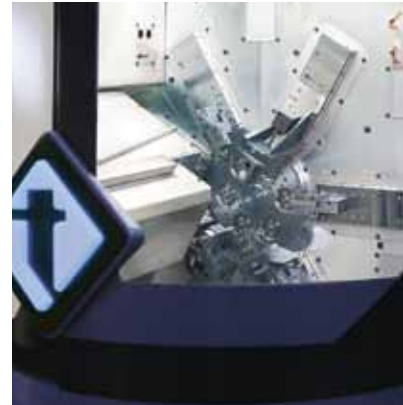
#### **Ein für die Aktionäre profitables Unternehmen**

Tornos achtet bei ihrer Entwicklung ganz besonders auf Profitabilität. Die Gruppe setzt nach dem Aufbau einer Barmittelreserve für den operativen Bedarf und im Rahmen einer stabilen Konjunktur eine umfassende Ausschüttungspolitik zugunsten der Aktionäre um.

#### **Finanzziele**

Die Finanzziele werden im Rahmen des neuen Plans 2012–2017 neu festgelegt.

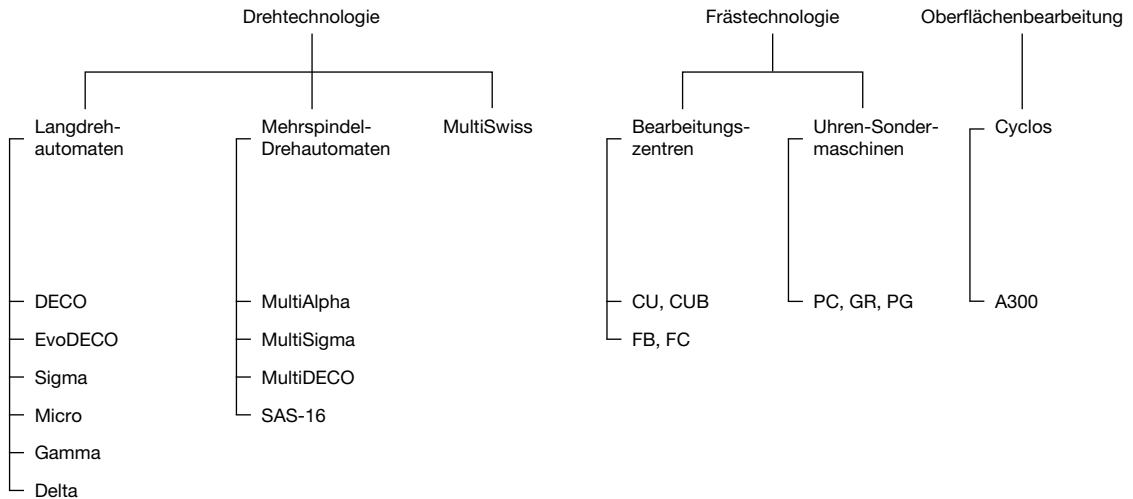
# PRODUKTE



## Produktlinien

Tornos beherrscht mehrere Technologien der zerspanenden Fertigung für die Herstellung von Bauteilen in grossen Serien, die extreme Präzision und Qualität erfordern. Zusätzlich zu den Technologien

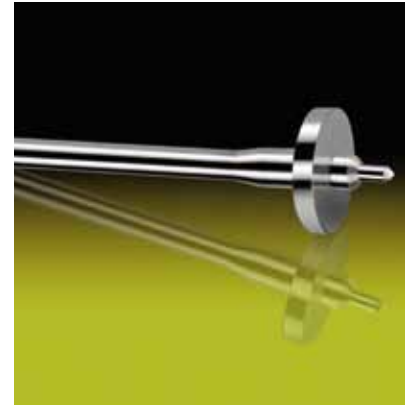
der zerspanenden Fertigung hat Tornos im Berichtsjahr eine neue Produktreihe für die Oberflächenbearbeitung vorgestellt, CYKLOS. Unser Produktangebot stellt sich wie folgt dar:



## Drei Produktreihen für Drehanwendungen

Im Bereich der Drehtechnologie bietet Tornos drei umfassende Produktreihen für Drehautomaten zum Bearbeiten von Wellen oder Stangen von 1 bis 38 mm Durchmesser an. Drehautomaten mit beweglichem Spindelstock und Führungsbüchse (traditionell Langdrehautomaten 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 Ausbringungsrates ausgestattet. Mehrspindelautomaten mit 6 oder 8 Spindeln ermöglichen eine optimale Bearbeitung in der Serienfertigung und einen um 4- bis 6-mal höheren Produktionstakt als Langdreher. Die neue MultiSwiss-Maschine eröffnet eine neue Produktreihe. Sie stellt die perfekte Synthese von Langdrehautomaten und Mehrspindlern auf der Basis beweglicher Spindelstöcke dar.



#### Langdreher-Produktsortiment

##### 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 sind heute 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 genießen 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 Massstabilität von unter 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 Wellen- oder 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

Seither haben wir einfachere Maschinen entwickelt, die sehr erschwinglich, zuverlässig und einfach in der Anwendung sind und damit unseren Kunden einen Wettbewerbsvorteil bei Werkstücken einfacherer Komplexität verschaffen.





Da 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 die Bearbeitung komplexerer Werkstücke bei minimaler Investition ermöglicht.

#### **2010- 2011: Hin zu mehr Wendigkeit, Ergonomie und Kraft**

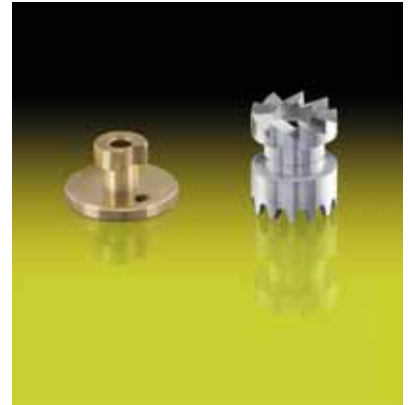
Nach der erfolgreichen Markteinführung der EvoDECO 16 im Jahre 2010 haben wir 2011 die Erneuerung der DECO-Reihe durch die Einführung der kleinen Schwester, der EvoDECO 10, fortgesetzt. Als würdige Nachfolgerin der legendären DECO 10 verfügt sie weiterhin über die bewährte Kinematik; gleichzeitig verbessert eine zusätzliche Einstellachse die Ergonomie. Die EvoDECO-Reihe ist durch eine drei bis vier Mal höhere Steifigkeit und thermische Stabilität gekennzeichnet. Dank der Motorspindeln laufen die Maschinen unglaublich leise und ermöglichen deutlich höhere Spindeldrehzahlen als bei Wettbewerbsprodukten. Die EvoDECO 10 kann künftig ohne Vorbereitung 10-mm-Wellen oder Stangen bearbeiten und verfügt gegenüber dem Vorgängermodell über eine Reihe zusätzlicher Werkzeuge.

2011 haben wir auch die Delta-Reihe um die Delta 38 erweitert, das jüngste Ergebnis unserer Partnerschaft mit Tsugami. Damit decken wir die Bedürfnisse unserer Kunden nach einer einfachen, wirtschaftlichen Maschine für die Herstellung von Teilen mittlerer Komplexität bis zu 38 mm ab. Dank der Produktlinien Delta, Gamma, Micro, Sigma, DECO und EvoDECO deckt die Langdrehener-Produktreihe sämtliche gängigen Durchmesser ab; sie bietet die Wahl zwischen Maschinen aus dem Einstiegssegment, dem mittleren und dem hochwertigen Segment an und ermöglicht so die Herstellung von Teilen kleiner, mittlerer und hoher Komplexität.

#### **Mehrspindler-Produktsortiment**

Die kurvengesteuerten Mehrspindel-Drehautomaten verdanken ihren Ruf grossvolumigen Anwendungen. Nach der Inbetriebsetzung arbeiten diese Maschinen unablässig mit der Gleichmässigkeit und Präzision eines Metronoms. In dieser Kategorie ist unser Drehautomat SAS-16 sicherlich das perfekte Beispiel, denn die Nachfrage im Markt ist nach wie vor sehr hoch, was ein Zeichen für seine Beliebtheit und seinen beständigen Erfolg ist.

Im Laufe der 90er 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 unglaublich produktive Bearbeitungszentren, auf denen auch komplexe Teile fertig bearbeitet werden können. Die numerische Parallelsteuerung in Verbindung mit der TB-DECO-Programmierung macht diese Maschinen kostengünstig, flexibel und perfekt für kleine Serien und

grosse Produktvielfalt. In zahlreichen Fällen sind diese Maschinen ein ausgezeichneter Ersatz für eine ganze Reihe von Langdrehern oder Transfermaschinen. 2008 haben wir ebenfalls eine «Futter»-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 Wellen- oder Stangen mit einem Durchmesser von über einem Zoll öffnet.





#### MultiSwiss-Produktsortiment

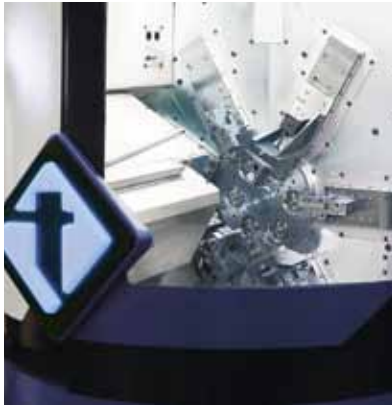
Der Markt zur Herstellung mit Langdrehautomaten entwickelt sich ständig weiter. Um den immer strengeren Marktanforderungen hinsichtlich Komplexität und Produktivität zu entsprechen, hat Tornos ein Hightech-Produkt mit einer sehr hohen Leistungsfähigkeit entwickelt.

Die MultiSwiss ist eine ganz neue Produktlinie mit Avantgarde-Charakter, die 2011 in den Markt eingeführt wurde. Sie stellt eine perfekte Synthese aus Langdrehern und Mehrspindlern dar, deren Technologien sie miteinander verbindet. Diese Maschine ist ein neues Spitzenprodukt von Tornos und macht den Weg für eine ganz neue Produktreihe frei. Die MultiSwiss ist dank der revolutionären und innovativen Technologien eine höchst produktive, sehr leistungsstarke und dennoch in ihrer Anwendung sehr benutzerfreundliche Maschine. Wie die Mehrspindler verfügt sie über sechs Motorspindeln mit Querschlitzen und hydrostatischer Führung. Zur Indexierung ihrer Spindel-trommel nutzt sie einen Drehmomentmotor.

Da alle Peripheriegeräte hinter der Maschine integriert sind, benötigt die MultiSwiss weniger Stellfläche und kommt daher leicht mit dem ursprünglich für einen Langdrehler vorgesehenen Platz aus.

Dieses Produkt eignet sich gleichermassen für kleinere Lohnfertiger, bei denen die Maschinen häufig umgerüstet werden muss, wie für grosse Unternehmen mit grossen Serien identischer Werkstücke. Die MultiSwiss wurde 2011 auf den Markt gebracht und im vergangenen September anlässlich der EMO in Hannover erstmals der Öffentlichkeit vorgestellt. Sowohl im Markt als auch bei der Fachpresse fand sie sehr gute Resonanz.





### Fräsmaschinen-Produktsortiment

Mit der Almac-Produktreihe können wir eine breite Palette für das Fräsen in der Mikromechanik, insbesondere in der qualitativ hochwertigen Uhrenindustrie, anbieten. Dieser Markt ist durch geringe Werkstückgrösse, extreme Präzision und Oberflächengüte gekennzeichnet. Alle von Almac angebotenen Maschinen tragen diese Qualitätsmerkmale.

Durch ihre Tätigkeit bei den wichtigsten Akteuren der Uhrenindustrie ist Almac ein privilegierter Partner dieser höchst anspruchsvollen Branche geworden. Mit unseren Bearbeitungszentren CU 3005 und CU 1007 haben wir uns eine Position als Marktführer bei der Herstellung von Werkplatten und Brücken erobert. 2010 hat Almac die CU 1007 TANDEM 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 einschliesslich zusätzlicher Arbeitsgänge wie Enthärtung oder Ultraschallreinigung ermöglicht. Die 2009 vorab vorgestellte Fräs- und Drehmaschine CUB 112 wird in einem Arbeitsgang vollständige Kits, Werkplatinen und Brücken bearbeiten können. Unsere Maschinen GR 600 TWIN und PG 700 vervollständigen die Palette mit Pionierlösungen für die Endbearbeitung wie Perlieren bzw. Diamantieren von Teilen im Bereich der Haute Horlogerie. Mit der im Jahr 2011 erfolgten Einführung des Bearbeitungszentrums CU 1007, das über 5 Linearachsen mit drehbarem Teilapparat verfügt, decken wir darüber hinaus den Bedarf beim Bearbeiten von Gehäusen und Gehäuseringen.





#### **Produktsortiment für Oberflächenbearbeitung**

Cyklos ist die erste autonome Maschine, die die Oberflächenbearbeitung von Werkstücken in hoher Stückzahl ermöglicht und ohne grosse Vorbereitung in einer Maschinenwerkstatt aufgestellt werden kann. Im Gegensatz zu herkömmlichen Maschinen mit Tauchverfahren arbeitet Cyklos mit Rotationsverfahren und kann so eine höhere Qualität sicherstellen. Das erste Produkt wurde 2011 als Antwort auf den Bedarf der Automobilindustrie im Bereich der «Eloxierung» von Werkstücken entwickelt.





# VERWALTUNGSRAT



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

Mitglied seit 2002 | Gewählt bis 2014 | Frühere Tätigkeiten für Tornos: CEO und Delegierter des Verwaltungsrats von 2002 bis 2010 | Ausschuss: Präsident Product Committee; Alliance Committee | Werdegang – höchster Studienabschluss: Ingenieur HTL (Ingenieurschule), Le Locle, 1975 | Aktuelle Verwaltungsratsmandate: keine | Frühere berufliche Tätigkeiten: Ismeca Holding AG: Ausübung verschiedener Funktionen in der Gruppe ab 1976, COO (von 1993 bis 2001), CTO (von 2001 bis 2002)

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

Mitglied seit 2011 | Gewählt bis 2014 | Frühere Tätigkeiten für Tornos: COO und CFO von 2002 bis 2010 | Ausschuss: Präsident des Audit Committee; Nomination and Compensation Committee | Beruflicher Werdegang – höchster Studienabschluss: Ökonom (lic. oec.), Universität Neuenburg, 1976 | Aktuelle Verwaltungsratsmandate: Nugerol Holding AG: Verwaltungsrat | Frühere berufliche Tätigkeiten: Ismeca Holding AG: CFO (von 1998 bis 2002); **selbstständiger Berater (seit 2002)**

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

Präsident des Verwaltungsrats | Mitglied seit 2002 | Gewählt bis 2014 | Frühere Tätigkeiten für Tornos: Rechtsberater | Ausschuss: Präsident Nomination and Compensation Committee; Audit Committee | Werdegang – höchster Studienabschluss: Anwalt, Anwaltspatent, Universität Bern, 1979 | Aktuelle Verwaltungsratsmandate: Rollomatic Holding AG: Verwaltungsrat; Nugerol Holding AG: Verwaltungsrat; Esco AG: Verwaltungsrat; Bien-Air Holding AG: Verwaltungsrat; Gebäudeversicherung Bern (GVB): Verwaltungsrat; GVB Privatversicherungen AG: Verwaltungsrat; PX Holding AG: Verwaltungsrat; Coopérative Migros Neuchâtel Fribourg: Vizepräsident der Verwaltung | Berufliche Tätigkeiten: **Étude Frôté & Partner: Anwalt und Verwaltungsrat (seit 1979)**

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

Vize-Präsident des Verwaltungsrats | Mitglied seit 2002 | Gewählt bis 2014 | Frühere Tätigkeiten für Tornos: keine | Ausschuss: Audit Committee; Nomination and Compensation Committee | Beruflicher Werdegang – höchster Studienabschluss: M.Sc.E. Mec. Eng., RWTH (Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule), Aachen, Deutschland, 1973; MBA, Insead, Fontainebleau, 1974 | Aktuelle Verwaltungsratsmandate: BIA Group AG, Belgien: Verwaltungsrat; Alpha Trains Group, Luxemburg: Verwaltungsrat | Berufliche Tätigkeiten: DaimlerChrysler AG seit 1996: Senior Vice President (von 1998 bis 2002); **Consilux: Managing Partner (seit 2002)**

v.l.n.r.

## **Frank Brinken (1948), Schweizer Staatsbürger**

Mitglied seit 2011 | Gewählt bis 2014 | Frühere Tätigkeiten für Tornos: keine | Ausschuss: Product Committee; Alliance Committee | Werdegang – höchster Studienabschluss: Dr. Ing., Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen (RWTH), Deutschland, 1979 | Aktuelle Verwaltungsratsmandate: Calorifer AG: Verwaltungsrat | Andere Mandate: CECIMO «European Committee for Cooperation of the Machine Tool Industries»: Präsident des Wirtschaftskomitees | Berufliche Tätigkeiten: Maag Pump Textron Systems: CEO (von 1995 bis 2004); **Starrag Heckert Holding AG: CEO (seit 2005)**

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

Mitglied seit 2002 | Gewählt bis 2014 | Frühere Tätigkeiten für Tornos: keine | Ausschuss: Präsident des Alliance Committee; Product Committee | Beruflicher Werdegang – höchster Studienabschluss: Ingenieur ETHL (Eidg. Technische Hochschule), Lausanne, 1985 | Aktuelle Verwaltungsratsmandate: Rollomatic Holding AG, Verwaltungsratspräsident | Berufliche Tätigkeiten: **Rollomatic AG: Ausübung verschiedener Führungsfunktionen in der Gruppe, Verantwortlicher F&E (seit 1989)**

# GESCHÄFTSLEITUNG

v.l.n.r.

## **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 AG: Ausübung verschiedener Funktionen in der Gruppe seit 1969; Projektleiter F&E (von 1990 bis 1998)

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

**Leiter Micro-Milling-Produkte** | Seit 2008 | Beruflicher Werdegang – Höchster Studienabschluss: Ingenieur HTL (Höhere technische Lehranstalt), Biel, 1980 | Aktuelle Verwaltungsratsmandate: keine | Frühere berufliche Tätigkeiten: Almac AG in La Chaux-de-Fonds: Direktor (von 1997 bis 2008)

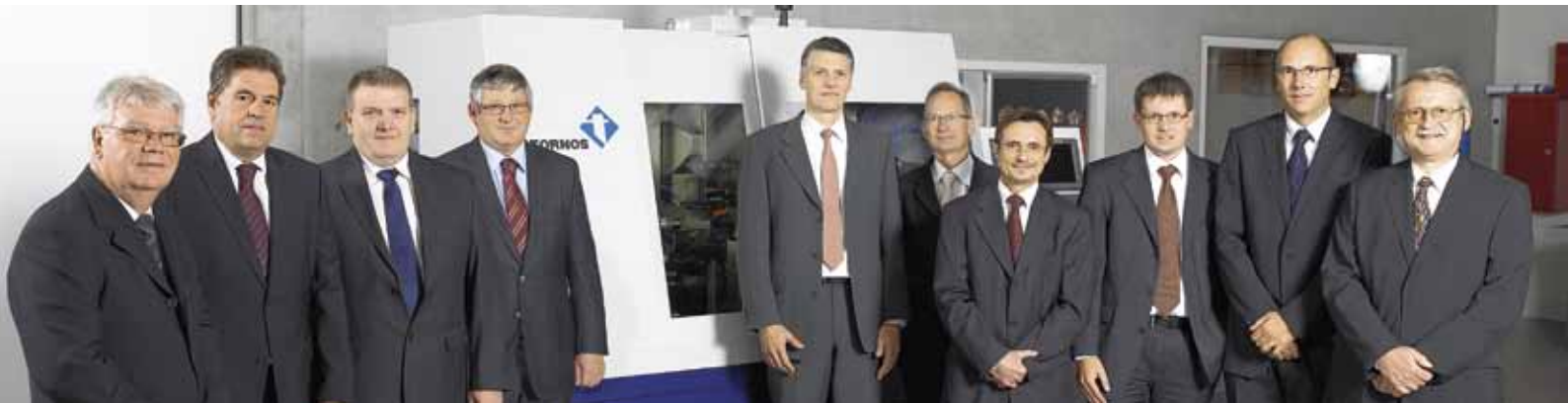
## **André Chardonnerau (1965), Schweizer und französischer Staatsbürger**

**Chief Operation Officer** | Seit 2011 | Beruflicher Werdegang – Höchster Studienabschluss: Maschinenbauingenieur EPFZ, Zürich, 1991 | Aktuelle Verwaltungsratsmandate: keine | Frühere berufliche Tätigkeiten: Deckel Maho Geretsried GmbH, Leiter F&E (von 2000 bis 2002); Robert Seckler AG, Leiter Technik (von 2002 bis 2004); Tornos AG, verschiedene Funktionen in der Gruppe seit 2004, unter anderem Leiter Engineering (von 2009 bis 2010)

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

**Chief Financial Officer** | Seit 2011 | Beruflicher Werdegang – Höchster Studienabschluss: MBA, Universität von Kalifornien, Los Angeles, 1989 | Aktuelle Verwaltungsratsmandate: Ruag Holding AG: Verwaltungsrat; Schild Group: Verwaltungsrat; Papierfabrik Utzenstorf AG: Vizepräsident des Verwaltungsrats | Berufliche Tätigkeiten: Feintool International Holding: CFO (von 1996 bis 2003); AWR AG für Wirtschaft und Recht: Partner (von 2003 bis 2010)

v.l.n.r.: Bernard Seuret; Roland Gutknecht;  
André Chardonnerau; Paul Häring; Michael Hauser;  
Willi Nef; Carlos Cancer; Iwan Von Rotz;  
Olivier Marchand; Sandor Sipos



**Michael Hauser (1961), Schweizer und deutscher Staatsbürger**

**Chief Executive Officer** | Seit 2011 | Beruflicher Werdegang – Höchster Studienabschluss: Dipl. Kfm., Universität Mannheim, Deutschland, 1988 | Aktuelle Verwaltungsratsmandate: keine | Sonstige Mandate: SWISSMEM «Fachgruppe Werkzeugmaschinen und Fertigungstechnik», Präsident der Fachgruppe; CECIMO «European Committee for Cooperation of the Machine Tool Industries», Mitglied des Verwaltungsrats und Vize-Präsident (Präsident von 2009 bis 2011) | Frühere berufliche Tätigkeiten: Mikron AG Nidau: Geschäftsleiter; Agie Charmilles: Mikron AgieCharmilles AG, Bostomatic Inc., Step Tec AG, Leiter der Division Frästechnik und Mitglied der Gruppenleitung (von 2000 bis 2008); GF AgieCharmilles, Direktor; Georg Fischer AG (CH), Mitglied der Konzernleitung (von 2008 bis 2010)

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

**Verkaufs- und Marketingleiter** | Seit 2008 | Beruflicher Werdegang – Höchster Studienabschluss: Ingenieur HTL (Höhere technische Lehranstalt), Rapperswil, 1985; 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 AG: Direktor (von 2001 bis 2002); Lascor S.p.A. Italia: Managing Direktor (von 2002 bis 2003); Tornos AG: Head of Multispindle Products (von 2003 bis 2008)

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

**Leiter Langdreher-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 AG, Betriebsleiter für die Produktlinie Mehrspindler (von 2006 bis 2007); Etienne AG, Leiter einer Business Unit (von 2007 bis 2008)

**Marchand Olivier (1964), Schweizer Staatsbürger**

**Chief Technology Officer** | Seit 2011 | Beruflicher Werdegang – Höchster Studienabschluss: Master of Science, Maschinenbauingenieur EPFL, Lausanne, 1990 | Aktuelle Verwaltungsratsmandate: keine | Frühere berufliche Tätigkeiten: Macor Engineering AG: Verwaltungsrat (von 1994 bis 2004); Dolima Sàrl: CEO und geschäftsführender Gesellschafter (von 2004 bis 2010)

**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: Ismecha Semiconducteur AG: Leiter Technischer Dienst (von 1998 bis 2004)

# 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 CEO steht der Geschäftsleitung vor. Die funktionalen Geschäftsbereiche

gestalten sich wie folgt: (1) Forschung und Entwicklung, (2) Langdreher-Produkte, (3) Mehrspindler-Produkte, (4) Micro-Milling-Produkte, (5) Kundendienst inkl. Inbetriebnahmen und Ersatzteilvertrieb, (6) Verkauf und Marketing, (7) Operations, (8) Produktion und (9) allgemeine Stabs- und Finanzabteilungen.

#### 1.1.2 Börsenkotierte Gesellschaften innerhalb des Konsolidierungskreises

Tornos Holding AG ist die einzige zum Konsolidierungskreis der Gruppe gehörende börsenkotierte Gesellschaft; die Tochtergesellschaften sind nicht börsenkotiert. Die Tornos-Aktien sind an der Schweizer Börse SIX Swiss Exchange in Zürich unter der Valorenummer TOHN (Internationale Wertpapier-Identifikationsnummer/ISIN-Code: CH0011607683) kotiert. Zum Bilanzstichtag betrug die Börsenkapitalisierung CHF 127.6 Mio.

Der Konsolidierungskreis der Gruppe stellt sich wie folgt dar:

Name	Zweck	Aktienkapital	in %	
			2011	2010
■ Tornos Holding AG, Moutier	Holding	CHF 69'670'768		
■ Tornos Management Holding AG, Moutier	Beteiligungsmanagement und Holding	CHF 65'000'000	100.0	100.0
■ Almac AG, La Chaux-de-Fonds	Produktion + Verkauf	CHF 1'175'000	100.0	100.0
■ Almatronic AG, La Chaux-de-Fonds	Inaktive Gesellschaft	CHF 50'000	100.0	100.0
■ Cyklos AG, Port Louis, Mauritius (in Liquidation)	Halten von Patenten	CHF 3'870'000	100.0	–
■ Tornos AG, 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., Katy Wroclawskie	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	99.0

- **Cyklos AG:** Anlässlich der genehmigten Erhöhung des Aktienkapitals vom 2. Mai 2011 und gemäss dem Einbringungsvertrag vom selben Datum erwarb die Tornos Holding AG von der Golden Eagle Trading Ltd., einer Gesellschaft mit der Rechtsform einer «Private Company» nach mauritischem Recht mit Sitz in Port-Louis (Mauritius), 3'870'000 Namenaktien der Cyklos AG, Gesellschaft nach mauritischem Recht mit Sitz in Port-Louis, mit einem Nennwert von jeweils CHF 1.00, zu einem Gesamtpreis von CHF 3'870'000.00; im Gegenzug erhielt die Golden Eagle Trading Ltd. 300'000 vollständig liberierte Namenaktien der Tornos Holding AG mit einem Nennwert von jeweils CHF 4.50. In der Folge wurden sämtliche Patente der Cyklos AG auf die Tornos Management Holding AG übertragen, so dass die mauritische Gesellschaft Cyklos AG anschliessend liquidiert werden konnte. Diese Liquidation war per 31. Dezember 2011 noch nicht abgeschlossen.
- **Tornos Comércio Importação e Exportação de Máquinas Ferramenta Ltda,** São Paulo, Brasilien, wurde am 24. Juni 2010 gegründet. Der Minderheitenaktionär, der 1.0% der Gesellschaft besass, trat seine sämtlichen Aktionärsrechte vertraglich an die Tornos Gruppe ab. Die Formalitäten zur Übertragung dieses 1.0% auf die Tornos Management Holding AG waren per 31. Dezember 2011 noch nicht abgeschlossen.

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

Tornos Holding AG hält keine Beteiligung ausserhalb des Konsolidierungskreises. Konsolidierungskreis siehe 1.1.2.

### **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 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. Schroders plc verringerte zwischenzeitlich ihre Beteiligung auf unter 3%; diese Änderung wurde am 16. November 2011 veröffentlicht.

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. Von 2008 bis 2011 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. Herr Rollier hat zwischenzeitlich seine Beteiligung auf 5.75% der stimmberechtigten Aktien bzw. auf 868'988 Namensaktien erhöht; diese Änderung wurde am 25. März 2011 veröffentlicht.

Tornos Holding AG, 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 AG teilte am 14. Februar 2008 mit, 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 AG. Am 19. April 2010 veröffentlichte Tornos Holding AG rückwirkend ihren Bestand und gab an, dass dieser 4.21% der Stimmen darstellt. 2011 gab es keine Veröffentlichungen seitens Tornos Holding AG

Tsugami Corporation, Tokyo (Japan), teilte der Gesellschaft am 2. April 2008 mit, dass sie nach einem Kauf am 1. April 2008 im Besitz von 456'397 Namenaktien, d.h. 3.04% der Stimmen sei. Am 20. Mai 2008 teilte dieselbe Gesellschaft mit, dass sie inzwischen nach einem Kauf am 19. Mai 2008 über 765'981 Namenaktien und somit 5.10% der Stimmen verfüge. 2009, 2010 und 2011 gab es keine Veröffentlichungen seitens Tsugami Corporation.

Herr Walter Fust, Freienbach (CH), informierte die Gesellschaft am 11. November 2008 über einen Kauf von 450'000 Namenaktien bzw. 3.00% der Stimmen am selben Tag. Herr Fust informierte die Gesellschaft am 15. April 2009, dass er über 769'102 Namenaktien verfüge, die 5.12% der stimmberechtigten Aktien darstellten. Herr 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 Fust hat seine Beteiligung zwischenzeitlich auf 20.01% der stimmberechtigten Aktien bzw. auf 3'079'748 Namenaktien erhöht; diese Änderung wurde am 18. November 2011 veröffentlicht.

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 und 2011 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 verfüge, die 2.89% der stimmberechtigten Aktien darstellten. 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. Balfidor Fondsleitung AG hat ihre Beteiligung auf unter 3% der stimmberechtigten Aktien reduziert; dies wurde am 13. Januar 2011 veröffentlicht. Ihre Beteiligung wurde zwischenzeitlich auf 3.14% der stimmberechtigten Aktien bzw. auf 474'218 Namensaktien erhöht; diese Änderung wurde am 14. April 2011 veröffentlicht.

Tornos Holding AG hat keine Kenntnis von Aktionärbindungsverträgen.

### **1.3 Kreuzbeteiligungen**

Die Holdinggesellschaft hat keine Kreuzbeteiligungen.

## **2 Kapitalstruktur**

### **2.1 Kapital**

Das ordentliche Aktienkapital der Tornos Holding AG betrug zum 31. Dezember 2011 CHF 69'670'768.50. Per Bilanzstichtag 2011 verfügte die Gesellschaft über ein genehmigtes Aktienkapital von CHF 21'150'000.00 und ein bedingtes Aktienkapital von CHF 3'268'629.00.

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

Die folgenden Informationen beziehen sich auf die Veränderungen des genehmigten und bedingten Aktienkapitals in den Jahren 2011 und 2010. Informationen über die im Jahr 2009 erfolgten Veränderungen finden Sie in Anmerkung 22.1 der Jahresrechnung 2009, die im Internet unter folgendem Link abrufbar ist:

<http://www.tornos.com/sites/www.tornos.com/files/uploads/Data/Investors/Rapports-semester/2009/tornos-2009cfs-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 bevorzugte Zeichnungsrecht 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 («greenshoe option»). In diesem Fall entscheidet der Verwaltungsrat über die Zuteilung der bevorzugten Zeichnungsrechte zu Marktbedingungen.

Anlässlich der genehmigten Erhöhung des Aktienkapitals vom 2. Mai 2011 und gemäss dem Einbringungsvertrag vom selben Datum erwarb die Tornos Holding AG von der Golden Eagle Trading Ltd., einer Gesellschaft mit der Rechtsform einer «Private Company» nach mauritischem Recht mit Sitz in Port-Louis (Mauritius), 3'870'000 Namenaktien der Cyklos AG, Gesellschaft nach mauritischem Recht mit Sitz in Port-Louis, mit einem Nennwert von jeweils CHF 1.00, zu einem Gesamtpreis von CHF 3'870'000.00; im Gegenzug erhielt die Golden Eagle Trading Ltd. 300'000 vollständig liberierte Namenaktien der Tornos Holding AG mit einem Nennwert von jeweils CHF 4.50.

Per 31. Dezember 2011 belief sich das genehmigte Kapital auf CHF 21'150'000.– beziehungsweise auf 4'700'000 Aktien mit einem Nennwert von jeweils CHF 4.50.

### 2.2.2 Bedingtes Aktienkapital

#### Jahr 2011

Zum 31. Dezember 2011 hätte das Gesellschaftskapital auf CHF 3'268'629.00 erhöht werden können – unter Ausschluss des Bezugsrechts bzw. des Vorzeichnungsrechts der Aktionäre aus wichtigen Gründen (Beteiligung der Mitarbeitenden) – durch Ausgabe von bis zu 726'362 voll zu liberierenden Namenaktien von je CHF 4.50 Nennwert bis zum Gegenwert von CHF 3'268'629.00. Diese

Erhöhung kann über die Ausübung von Optionsrechten erfolgen, welche den Mitgliedern des Verwaltungsrats sowie freien oder angestellten Mitarbeitenden der Gesellschaft im Rahmen eines Beteiligungsplans für Mitarbeitende zugesprochen werden.

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

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

### 2.3 Kapitalveränderungen

<i>In TCHF</i>	<b>Aktien-</b> <b>kapital</b>	<b>Agio-</b> <b>Reserven</b>	<b>Reserve</b> <b>für Kapital-</b> <b>einlagen*</b>	<b>Reserve</b> <b>für eigene</b> <b>Aktien</b>	<b>Bilanz-</b> <b>gewinn</b>	<b>Total</b>
<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
Übertrag in Reserve						
für Kapitaleinlagen – netto		-16'049	16'049			-
Kapitalerhöhung	1'764		2'878			4'642
Jahresergebnis 2011					-1'140	-1'140
Rückstellung für eigene Aktien				154	-154	-
<i>Eigenkapital am 31.12.2011</i>	69'671	-	18'927	6'827	11'522	106'947

\* Für zusätzliche Informationen siehe Bilanz und Anmerkung 5 der Jahresrechnung der Tornos Holding AG, Moutier, im Finanzbericht.

#### **2.4 Aktien und Partizipationsscheine**

Das ordentliche Aktienkapital der Tornos Holding AG betrug zum 31. Dezember 2011 CHF 69'670'768.50. Es war auf 15'482'393 vollständig liberierte und gleichermaßen dividendenberechtigte Namenaktien mit einem Nennwert von jeweils CHF 4.50 aufgeteilt. Es gibt keine Stimmrechtsbeschränkungen und es gilt der Grundsatz «eine Aktie, eine Stimme» («one share, one vote»).

Es gibt keine Partizipationsscheine.

#### **2.5 Genussscheine**

Es gibt keine Genussscheine.

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

Tornos Holding AG hat nur eine Aktienart. Diese Aktien unterliegen keinerlei Verkaufsbeschränkungen.

#### **2.7 Wandelanleihen und Optionen**

Es gibt keine Wandelanleihen. Es gibt Beteiligungspläne zugunsten der vom Verwaltungsrat definierten Personen. Siehe Finanzbericht, Anmerkung 25 zur konsolidierten Jahresrechnung, zu den Modalitäten der Beteiligungspläne zugunsten der vom Verwaltungsrat definierten Personen.

### **3 Verwaltungsrat**

Siehe Seite 25

#### **3.1 Mitglieder des Verwaltungsrats**

##### **Jahr 2010**

Die Zusammensetzung des Verwaltungsrats 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 Verwaltungsratsmitgliedes gemacht, so dass dieser Posten vakant bleibt. Einziges Exekutivmitglied war Raymond Stauffer, der als Delegierter des Verwaltungsrats die Funktion des «Chief Executive Officer» ausübte.

##### **Jahr 2011**

Die Herren Raymond Stauffer, CEO und Delegierter des Verwaltungsrats, 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 unten) mit Wirkung zum 1. Januar 2011 und zu Vorschlägen zur Ernennung des Verwaltungsrats, die am 12. April 2011 an der ordentlichen Generalversammlung der Tornos Holding AG genehmigt wurden. Aufgrund seiner Ernennung zum CFO der Gruppe verzichtete Herr Paul Häring auf sein Verwaltungsratsmandat. Herr Raymond Stauffer verzichtete auf sein Mandat als Delegierter des Verwaltungsrats und wurde als Verwaltungsrat gewählt. Herr Philippe Maquelin, bisheriger COO/CFO, stellte sich erfolgreich als Verwaltungsratsmitglied zur Wahl, um Herrn Paul Häring abzulösen. Herr Frank Brinken, CEO von Starrag Heckert, stellte sich erfolgreich als Verwaltungsratsmitglied zur Wahl, um den seit dem Ausscheiden von Herrn François Gabella vakant gebliebenen Posten neu zu besetzen. Die anderen Verwaltungsratsmitglieder, deren Mandate bei der ordentlichen Generalversammlung abgelaufen sind (es sind dies die Herren François Frôté, Präsident, Claude Elsen, Vizepräsident, und Michel Rollier, Verwaltungsratsmitglied), wurden wiedergewählt. Der Verwaltungsrat besteht damit wieder aus sechs Mitgliedern; es gibt keinen Delegierten des Verwaltungsrats mehr.

Von den Mitgliedern des Verwaltungsrats steht niemand in engen Geschäftsbeziehungen mit Tornos Holding AG bzw. einer Gruppengesellschaft.

#### **3.2 Sonstige wirtschaftliche Interessenbindungen**

Mit Ausnahme von Herrn Frank Brinken, der Präsident des Wirtschaftskomitees der CECIMO (Vereinigung der europäischen Werkzeugmaschinenhersteller) ist, übt kein Verwaltungsratsmitglied eine vorübergehende oder ständige Funktion in der Geschäftsführung, der Aufsicht oder Beratung für bedeutende Körperschaften oder Interessengruppen aus.



### 3.3 Wahl und Dauer der Amtszeit

Der Verwaltungsrat der Tornos Holding AG besteht aus mindestens drei (zurzeit sechs) Mitgliedern und setzt sich mehrheitlich (zurzeit vollumfänglich) 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. Die Wiederwahl ist zulässig. Die Altersgrenze liegt bei 70 Jahren. Der Präsident des Verwaltungsrats wird vom Verwaltungsrat gewählt.

### 3.4 Interne Organisation

Das Organisationsreglement der Tornos Holding AG legt Regeln für die Führung des Unternehmens fest, die im Internet eingesehen werden können:

<http://www.tornos.com/sites/www.tornos.com/files/uploads/Data/Investors/Reglement-dorganisation/tornos-reglement-d-organisation-fr.pdf>.

Das Organisationsreglement legt insbesondere folgende Regeln 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 und genehmigt die Jahrespläne und -budgets (inklusive Investitionen);
- Er ernennt die Mitglieder der Geschäftsleitung;
- Er ernennt die Personen, die die Gesellschaft nach aussen vertreten, und beruft sie ab;
- Er führt die Oberaufsicht über die mit der Geschäftsführung betrauten Personen und stellt sicher, dass diese alle Gesetze, Statuten, Reglemente und erteilten Weisungen befolgen;
- Er beruft die Generalversammlung ein und bereitet alle Punkte vor, die in ihren Kompetenzbereich fallen, einschliesslich Geschäftsbericht, Konzernrechnung, Jahresabschluss sowie Vorschläge über die Verwendung des Bilanzgewinns, und er führt die Beschlüsse der Generalversammlung aus;
- Im Falle einer Überschuldung informiert der Verwaltungsrat den Richter;

- Der Verwaltungsrat entscheidet über die Einzahlungsaufforderung noch nicht vollständig liberierter Aktien;
- Er stellt Kapitalerhöhungen fest und passt die Statuten entsprechend an;
- Er legt die Finanzpolitik fest;
- Er definiert die Richtlinien für die Kommunikationspolitik der Gesellschaft;
- Der Verwaltungsrat genehmigt alle Angelegenheiten, die wesentliche rechtliche Folgen haben könnten, sowie Sonderfälle und im Budget nicht vorgesehene finanzielle Verpflichtungen, deren potenzielle Risiken CHF 1 Mio. überschreiten, und im Besonderen:
  - Verträge mit Dritten, die über die übliche Geschäftstätigkeit der Gesellschaft hinausgehen;
  - Erschliessung neuer Geschäftsfelder bzw. den Rückzug aus Geschäftsfeldern;
  - Kauf und Verkauf von Minderheitsbeteiligungen;
  - Beginn und Abbruch von Rechtsstreitigkeiten, einschliesslich Vereinbarung von Vergleichen.
- Er genehmigt nicht budgetierte Investitionen, die den Wert von CHF 250'000 übersteigen;
- Er entscheidet über die Ausgabe öffentlicher Anleihen und andere Transaktionen im Kapitalmarkt;
- Er entscheidet über die Gründung und die Auflösung von Tochtergesellschaften sowie über den Kauf und Verkauf von Mehrheitsbeteiligungen;
- Er entscheidet über den Kauf, die Verpfändung und den Verkauf von Immobilien, welche im Einzelfall die Summe von CHF 1 Mio. überschreiten;
- Er überwacht die Geschäftsleitung und insbesondere die Umsetzung der Entscheidungen des Verwaltungsrats;
- Er überprüft die fachliche Kompetenz der Wirtschaftsprüfer, falls das Gesetz den Beizug solcher Prüfer verlangt;
- Er berät die Geschäftsleitung in allen Fällen, in denen diese oder der Verwaltungsrat es für notwendig oder sinnvoll erachten.

Sollten in einem bestimmten Fall Zweifel an der Zuständigkeit des 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 CEO, der auch Präsident der Geschäftsleitung ist. Im definierten Rahmen ist der CEO 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 Stimmgleichheit entscheidet der Vorsitzende durch Stichentscheid.

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

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

**Der CEO** hat insbesondere die Kompetenzen und Pflichten zur Geschäftsführung der 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 CEO kann 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 2011 fanden 10 Verwaltungsratsitzungen (durchschnittliche Dauer: 6 Stunden) sowie 3 Telefonkonferenzen statt. Der Verwaltungsrat hat regelmässig Geschäftsleitungsmit-

glieder zu Sitzungen eingeladen und, wo erforderlich, auch externe Berater beigezogen, wenn deren Expertenwissen für die Behandlung eines Traktandums notwendig war. Die Ausschüsse des Verwaltungsrats tagten ebenfalls in Anwesenheit von Geschäftsleitungsmitgliedern.

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

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

Im Sinne einer effizienten Aufgabenverteilung hat der Verwaltungsrat Herrn F. Frôté als Präsidenten und Herrn C. Elsen als Vizepräsidenten sowie die folgenden Ausschüsse eingesetzt:

***Nomination and Compensation Committee:***  
*F. Frôté (Präsident), C. Elsen und P. Maquelin*

Gemäss Ziffer 7.2 des Organisationsreglements der Tornos Holding AG hat das «Nomination and Compensation Committee» folgende Pflichten und Kompetenzen:

- Rekrutierung und Selektion der Mitglieder der Geschäftsleitung samt Antragstellung an den Verwaltungsrat;
- Bestimmung und Festsetzung der Bedingungen für die Anstellung sowie die Entlohnung der Mitglieder der Geschäftsleitung;
- Beurteilung der Mitglieder der Geschäftsleitung und Festlegung der jährlichen Salärpassungen;
- Vorschlag an den Verwaltungsrat zur Art und Weise der Honorierung des Präsidenten und der übrigen Verwaltungsratsmitglieder;
- Rekrutierung neuer Verwaltungsratsmitglieder und Ausarbeitung entsprechender Vorschläge zuhanden des Verwaltungsrats bzw. der Generalversammlung;
- Genehmigung der allgemeinen Entlohnungsgrundsätze und der übrigen Anstellungsbedingungen für alle Mitarbeitenden;
- Genehmigung der Richtlinien zur Festlegung der jährlichen Gehaltserhöhungen für alle Mitarbeitenden;
- Berichterstattung an den Verwaltungsrat über die Arbeit des «Nomination and Compensation Committee».

Darüber hinaus ist es Aufgabe des «Nomination and Compensation Committee», die Teilnehmer am Beteiligungsplan für die Mitarbeitenden zu bestimmen.

Der Ausschuss hielt 2011 fünf Sitzungen ab. Die durchschnittliche Dauer betrug 2.5 Stunden. Die Herren P. Jacot (CEO bis zum 8. August 2011) und M. Hauser (CEO seit dem 1. September 2011) nahmen als Gast an jeweils einer Sitzung teil. Herr P. Häring (CFO) nahm als Gast an zwei Sitzungen teil.

An den Sitzungen prüfte der Ausschuss die Berichte der Geschäftsleitung im Zusammenhang mit Personalressourcen, erarbeitete Anträge, die dem Verwaltungsrat zur Genehmigung vorgelegt wurden, und fällte die in seinem Zuständigkeitsbereich liegenden Entscheidungen. Die Dauer der Sitzungen war unterschiedlich.

Folgende Themen wurden behandelt:

- Bestimmung der Berechtigten für das Beteiligungsprogramm (Management and Board Participation Plan 2007 (MBP 07)) und Zuteilung der für das Jahr 2012 im Rahmen dieses Programms zur Verfügung stehenden Aktien;
- Beurteilung der Entwicklung der Geschäftsleitung;
- Organisation des Ernennungsverfahrens für den neuen CEO und Vorbereitung der Ernennung von Herrn M. Hauser zum CEO;
- Entscheidung über die Politik zur Entlohnung der Mitarbeitenden für das Jahr 2012;
- Entscheidung über die Politik zur Information der Mitarbeitenden für das Jahr 2012;
- Beurteilung und Überprüfung der Gehälter der Geschäftsleitung und der oberen Kader für das Jahr 2012;
- Festlegung der Informationen im Zusammenhang mit dem Rücktritt von Herrn P. Häring von seiner Funktion als CFO.

Der Präsident des «Nomination and Compensation Committee» informierte den Verwaltungsrat über den Verlauf der Sitzungen und legte ihm ebenfalls Beschlussanträge vor. Die Sitzungsprotokolle des Ausschusses wurden allen Verwaltungsratsmitgliedern ausgehändigt.

***«Audit Committee»:***

*Vom 01. Januar 2011 bis zum 12. April 2011:*  
*P. Häring (Präsident), F. Frôté*

*Vom 13. April 2011 bis zum 31. Dezember 2011:*  
*P. Maquelin (Präsident), F. Frôté und C. Elsen*

Gemäss Ziffer 8 des Organisationsreglements der Tornos Holding AG hat das «Audit Committee» folgende Pflichten und Kompetenzen:

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

- Erarbeitung von Anträgen zur Finanz- und Dividendenpolitik der Tornos-Gruppe zuhanden des Verwaltungsrats;
- Berichterstattung an den Präsidenten des Verwaltungsrats über die Arbeit des «Audit Committee».

Vom 01. Januar 2011 bis zum 12. April 2011 bestand das «Audit Committee» aus den Herren P. Häring (Präsident) und F. Frôté. In dieser Zusammensetzung trat es zu vier Sitzungen, davon eine Telefonkonferenz, zusammen.

In Anwendung von Artikel 6.1 des Organisationsreglements und in Anbetracht der Änderungen in der Zusammensetzung von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung im Laufe des Geschäftsjahres 2011 wurde die Zusammensetzung des «Audit Committee» an der Sitzung vom 12. April 2011 geändert. Ab diesem Datum bestand der Ausschuss aus den Herren P. Maquelin (Präsident), F. Frôté und C. Elsen. In dieser neuen Zusammensetzung trat er zu vier Sitzungen zusammen.

2011 hielt der Ausschuss acht Sitzungen ab. Die durchschnittliche Dauer betrug 3.5 Stunden. Herr Philippe Jacot (CEO bis zum 8. August 2011) nahm als Konsultativmitglied an sechs Sitzungen teil; Herr Michael Hauser (CEO seit dem 1. September 2011) nahm als Konsultativmitglied an zwei Sitzungen teil; Herr R. Stauffer (Delegierter des Verwaltungsrates) nahm bis zum 12. April 2011 an vier Sitzungen als Gast und Konsultativmitglied teil; Herr Paul Häring (CFO) nahm ab dem 13. April 2011 an vier Sitzungen als Konsultativmitglied teil; die Herren P. Maquelin und C. Elsen nahmen bis zum 12. April 2011 an vier Sitzungen als Gast und Konsultativmitglied teil. Sofern dies erforderlich war, galt dies auch für die Revisionsstelle.

Insbesondere wurden folgende Schwerpunktthemen behandelt:

- Jahresabschluss und Geschäftsbericht 2010;
- Besprechung des Berichts der Revisionsstelle an das „«Audit Committee»“;
- Überprüfung des Risikomanagements;
- Überprüfung des internen Kontrollsystems der Tornos-Gruppe;
- Überprüfung der finanziellen Gesichtspunkte beim Erwerb einer Technologie zur Oberflächenbearbeitung;
- Überprüfung der Verwendung des genehmigten Kapitals der Tornos Holding AG.;
- Überprüfung der Politik der Beziehungen zu Investoren;

- Überprüfung der Politik der Währungsabsicherung;
- Überprüfung der Risiken und Krisenstrategien im Zusammenhang mit dem Erstarren des Schweizer Franken und der öffentlichen Schuldenkrise;
- Überprüfung der Kreditverträge.

Das «Audit Committee» prüfte auch die Quartalsabschlüsse, die Prognosen 2011, das Budget 2012 und die für die Kommunikation mit der Finanzwelt bestimmten Informationen. 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 Verwaltungsratsmitgliedern ausgehändigt.

#### **«Alliance Committee»:**

*M. Rollier (Präsident), R. Stauffer; F. Brinken*

Das «Alliance Committee» wurde an der Sitzung des Verwaltungsrats vom 29. April 2008 im Hinblick auf die Partnerschaft mit Tsugami gebildet. Es besteht aus drei Mitgliedern des Tornos-Verwaltungsrats. Bei Bedarf nehmen Mitglieder der Geschäftsleitung oder obere Kader als Gast teil. Einmal im Jahr findet ein Treffen mit den Mitgliedern der Tsugami-Geschäftsleitung statt.

Im Hinblick auf Ziffer 9 des Organisationsreglements der Tornos Holding AG hat das «Alliance Committee» folgende Pflichten und Kompetenzen:

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

Das «Alliance Committee» trat im Jahr 2011 sechs Mal zusammen. Die durchschnittliche Dauer betrug 2.5 Stunden. Die Herren P. Jacot (CEO bis zum 8. August 2011) und M. Hauser (CEO seit

dem 1. September 2011) nahmen als Gast an den Sitzungen teil. Herr P. Häring (CFO) nahm als Gast an zwei Sitzungen teil; bei Bedarf nahmen auch andere Mitglieder der Geschäftsleitung und obere Kader zu bestimmten Verhandlungsgegenständen als Gast an den Sitzungen teil.

Im Wesentlichen überwachte der Ausschuss die Entwicklung der Zusammenarbeit mit der Gesellschaft Tsugami.

Der Präsident des «Alliance 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 Verwaltungsratsmitgliedern ausgehändigt.

#### **«Product Committee»**

*R. Stauffer (Präsident), M. Rollier, F. Brinken*

*In Anwendung von Artikel 10 des Organisationsreglements beschloss der Verwaltungsrat an seiner Sitzung vom 9. November 2010 die Einrichtung eines «Product Committee» ab 2011. Dieser Ausschuss hat folgende Pflichten und Kompetenzen:*

- Jährliche Überprüfung der Produktstrategie und der entsprechenden «Roadmaps» und gegebenenfalls Änderungsvorschläge an das Verwaltungsratsplenium.
- Jährliche Überprüfung der Roadmap der Technologien und gegebenenfalls Änderungsvorschläge an das Verwaltungsratsplenium.
- Überprüfung des Produkt- und Marktportfolios zuhanden des Verwaltungsrats;
- Prüfung von Übernahmen und Devestitionen unter dem Blickwinkel des Produktportfolios;
- Berichterstattung an den Verwaltungsrat über die Arbeit des «Product Committee».

Der Ausschuss hielt 2011 sechs Sitzungen ab. Die durchschnittliche Dauer betrug 3 Stunden. Die Herren P. Jacot (CEO bis zum 8. August 2011) und M. Hauser (CEO seit dem 1. September 2011) nahmen als Gast an den Sitzungen teil. Herr P. Häring (CFO) nahm als Gast an zwei Sitzungen teil; bei Bedarf nahmen auch andere Mitglieder der Geschäftsleitung und obere Kader zu bestimmten Verhandlungsgegenständen als Gast an den Sitzungen teil.

Insbesondere wurden folgende Schwerpunktthemen behandelt:

- «Roadmap» für das Langdreher-Produktsortiment, insbesondere Untersuchung einer neuen Plattform und der Entwicklung bestehender Produkte;
- Untersuchung von Produkten, die in Asien für den asiatischen Markt hergestellt werden sollen, und der Frage, ob und durch wen sie vor Ort hergestellt werden sollen;
- «Roadmap» für das Mehrspindler-Produktsortiment, insbesondere Untersuchung der Entwicklung bestehender Produkte;
- «Roadmap» für ein neues MultiSwiss-Produktsortiment;
- Beginn der Ausarbeitung einer Roadmap für das Fräsmaschinen-Produktsortiment und Untersuchung einer Konzentration auf die bestehenden Produkte oder der Möglichkeiten zum Ausbau dieses Sortiments;
- Überwachung der Entwicklung von Technologie und Prototypen des derzeit erarbeiteten Cyklos-Produktsortiments;
- Überwachung der Entwicklung der Decodrive-Software und ihrer Einführung in die Produktplattformen;
- Koordination der Produktsortimente mit dem «Alliance Committee».

Der Präsident des «Product 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 Verwaltungsratsmitgliedern ausgehändigt.

#### **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 Verwaltungsratsmitglieder mit Informationen versorgt. Dabei werden die wichtigsten Kennzahlen wöchentlich (Auftrags-eingang) 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 Geschäftsleitung

Siehe Seiten 26 und 27

### 4.1 Mitglieder der Geschäftsleitung

Gemäss der in Abschnitt 1.1.1 dargelegten operativen Struktur der Gruppe besteht die Geschäftsleitung aus neun Mitgliedern plus Herrn Michael Hauser, der die Funktion des «Chief Executive Officer» ausübt (siehe Seite 27).

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

- Herr Philippe Jacot, vorher CTO der Tornos-Gruppe, wurde zum CEO ernannt, ohne Delegierter des Verwaltungsrates zu werden, da diese Funktion entfällt.
- Herr Paul Häring, Verwaltungsratsmitglied der Tornos Holding AG, wurde zum CFO ernannt und verzichtete ab der ordentlichen Mitgliederversammlung vom 12. April 2011 auf sein Verwaltungsratsmandat.
- Herr André Chardonnerau, vorher Leiter Engineering bei Tornos AG, wurde zum COO ernannt.
- Herr Olivier Marchand, vorher 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 Langdreher-Produkte, Roland Gutknecht, Leiter Micro-Milling-Produkte, Willi Nef, Leiter Vertrieb und Marketing, Bernard Seuret, Leiter Produktion, Sandor Sipos, Leiter Kundendienst, und Iwan von Rotz, Leiter Mehrspindler-Produkte.

Im Laufe des Jahres 2011 tragen folgende Änderungen in Kraft:

- Herr Philippe Jacot wurde zum 1. September 2011 in seiner Funktion als CEO von Herrn Michael Hauser abgelöst.
- Herr Paul Häring hat am 21. Dezember 2011 seinen Rücktritt als CFO erklärt, nimmt aber diese Funktion weiterhin wahr, um einen reibungslosen Übergang zu gewährleisten.

### 4.2 Sonstige wirtschaftliche Interessenbindungen

Mit Ausnahme von Herrn Michael Hauser, der bei SWISSMEM Präsident der Fachgruppe «Werkzeugmaschinen und Fertigungstechnik» und bei der CECIMO (European Committee for Cooperation of the Machine Tool Industries) Verwaltungsratsmitglied und Vize-Präsident ist, übt kein Mitglied der Geschäftsleitung 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 Mitgliedern des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung gewährt wurden, finden sich in den Anmerkungen 25, 29 und 30 zur konsolidierten Jahresrechnung im Finanzbericht.

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

#### 5.1.1 Nicht-exekutive Mitglieder des Verwaltungsrats

Die Honorierung der Mitglieder des Verwaltungsrats wird jährlich vom Verwaltungsrat auf der Grundlage eines Vorschlags des «Nomination and Compensation Committee» festgesetzt. Hierbei ist die Rolle des betreffenden Mitglieds im Rahmen der Organisation des Verwaltungsrats einerseits und die Einsitznahme der betreffenden Person in den Verwaltungsratsausschüssen andererseits ausschlaggebend. Auf dieser Grundlage und unter Berücksichtigung der Erfahrungen aus den vergangenen Jahren hinsichtlich Zeitaufwands für Verwaltungsrats- und Ausschusssitzungen, Beratung und Vorbereitung wird eine Schätzung des Zeitaufwands für die jeweiligen Amtsinhaber erstellt, auf deren Basis ein Pauschalhonorar festgelegt wird, das bar auszuzahlen ist. Berechnungsgrundlage für dieses Pauschalhonorar ist somit die Schätzung der aufgewendeten Zeit und ein Tagessatz, der auf schweizerischen Beraterhonoraren für vergleichbare Dienstleistungen beruht (Senior Berater für Strategie und Management).

Die Verwaltungsratsmitglieder erhalten über diese Pauschalhonorare hinaus keine zusätzliche variable Entschädigung mit Ausnahme der Beteiligung an den Options- und Aktienkaufprogrammen gemäss Anmerkung 25 zur konsolidierten Jahresrechnung im Finanzbericht. Im Rahmen dieses Programmes steht jedem Verwaltungsratsmitglied das Recht zu, jedes Jahr eine bestimmte Anzahl von Aktien zu kaufen oder wahlweise dieselbe Anzahl Optionsrechte, die das Recht auf den Kauf je einer Aktie pro Option einräumen, zu erhalten. Falls das Verwaltungsratsmitglied sich für den Kauf von Aktien entscheidet, entspricht der Kaufpreis dem gewichteten durchschnittlichen Preis, der an der SIX während der 12 Monate vor Zuteilung der Rechte gezahlt wurde, abzüglich 25%; es besteht eine zweijährige Sperrfrist. Falls das Verwaltungsratsmitglied sich nicht für den Kauf von Aktien entscheidet, erhält es automatisch Optionsrechte und kann diese im Laufe des dritten Jahres nach Zuteilung zu dem gewichteten durchschnittlichen Preis ausüben, der an der SIX während der 12 Monate vor Zuteilung der Rechte gezahlt wurde. Die Rechte werden jeweils am 1. Mai des Jahres zugeteilt und die Begünstigten haben drei Wochen Zeit, um sich für den Aktienkauf zu entscheiden, dessen Preis sodann innert 15 Tagen fällig ist. Das «Nomination and Compensation Committee» legt die Anzahl der Aktien oder Optionsrechte fest, die den Verwaltungsratsmitgliedern zugeteilt werden. Im Laufe der vergangenen Jahre wurden grundsätzlich jedem Mitglied des Verwaltungsrats jährlich 8'000 Titel zugeteilt; dies entspricht 26.7 bis 40% der Anzahl der Titel, die den Mitgliedern der Geschäftsleitung zugeteilt wurden. Die Preise für die Ausübung des Optionsrechtes und für den Aktienkauf sind für die Mitglieder des Verwaltungsrats und die Mitglieder der Geschäftsleitung dieselben, wie auch in Anmerkung 25 zur konsolidierten Jahresrechnung im Finanzbericht dargelegt ist. Der «fair value» der zugeteilten Aktien variierte in der Vergangenheit zwischen CHF 1.08 und CHF 5.80 je Option und das Programm stellte, je nach Entwicklung des Aktienkurses der Tornos Holding AG zwischen 10 und 50% der Honorierung eines Verwaltungsratsmitglieds dar.

Einzelheiten zur festen und variablen Vergütung der Verwaltungsräte sowie der Entwicklung der Honorare in den Jahren 2010 und 2011 sind in Anmerkung 30 zur konsolidierten Jahresrechnung im Finanzbericht dargelegt.

In den Jahren 2009 und 2010 verzichteten die Verwaltungsratsmitglieder wegen der Wirtschaftskrise auf 15% ihrer festen Honorierung. Der Verwaltungsrat beschloss, aus Solidarität mit den Mitarbeitenden und der Geschäftsleitung, die wegen der Kurzarbeit eine Verringerung ihrer Vergütung hinnehmen mussten, während der zwei Jahre, in denen die Gruppe Verluste verzeichnete, seine Honorierung zu reduzieren.

Angesichts der neuen Zusammensetzung des Verwaltungsrats und der Ausschüsse wurde die Honorierung 2011 aufgrund der neuen Grundlagen überprüft.

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

Die Bezüge der Exekutivmitglieder des Verwaltungsrats (bis zum 30. April 2011) und der Geschäftsleitung sind in drei Teile gegliedert. Sie erhalten: (1) eine feste Honorierung in bar, (2) eine variable Honorierung in bar und (3) eine Beteiligung an den Options- und Aktienkaufprogrammen gemäss Anmerkung 25 und 30 zur konsolidierten Jahresrechnung im Finanzbericht. Ab dem 1. Mai 2011 gibt es kein Exekutivmitglied des Verwaltungsrats mehr.

Die feste Honorierung wird einerseits jährlich unter Berücksichtigung der Umfrage von Towers Watson Data Services zu schweizerischen Managergehältern, «General Industry Compensation – Switzerland», festgelegt. Andererseits wird die persönliche Leistung des Einzelnen vom Nomination and Compensation Committee beurteilt. Lediglich der CEO und der CFO nehmen als Konsultativmitglieder an den Sitzungen des «Nomination and Compensation Committee» teil. Die übrigen Mitglieder der Geschäftsleitung sind in das Verfahren zur Festlegung der Honorierung für die Mitglieder der Geschäftsleitung nicht eingebunden. Dieser Ausschuss setzt die Honorierung fest und informiert den Verwaltungsrat über seine Entscheidung. Bei der Festlegung der festen Honorierung wird die variable Komponente berücksichtigt.

Die variable Entschädigung hängt von Rentabilitätskriterien und von der Erreichung der quantitativen sowie qualitativen jährlichen Zielvorgaben der betreffenden Person ab. Für die Mitglieder der Geschäftsleistung sind als finanzielle Kriterien die EBIT-Marge und der Auftragseingang anwendbar. Je nach Funktion kann ein Teil der variablen Honorierung an besondere finanzielle oder nicht finanzielle Ziele gebunden sein. Sofern nicht finanzielle Kriterien, beispielsweise «time to market» für neue Produkte, und andere Messgrößen zugrunde gelegt werden, wird der Zielerreichungsgrad nach quantifizierbaren Kriterien gemessen. Für die Mitglieder der Geschäftsleitung ist die variable Honorierung an EBIT oder Auftragseingang gebunden; diese finanziellen Zielsetzungen stellen 75 bis 100% der variablen Gesamtentschädigung dar. Im Durchschnitt ist mit einer variablen Honorierung zwischen 20% und 25% des festen Gehalts zu rechnen. Sie kann aber doppelt so viel betragen und fast 50% der festen Honorierung erreichen, falls die persönlichen Ziele weit übertroffen wurden, die EBIT-Marge 15% oder mehr beträgt oder der Auftrags-eingang die Zielvorgabe um 20% oder mehr übersteigt.

Zusätzlich zu der festen und der variablen Honorierung steht jedem Mitglied der Geschäftsleitung das Recht zu, jedes Jahr eine bestimmte Anzahl von Aktien zu kaufen oder wahlweise dieselbe Anzahl Optionen, die das Recht auf den Kauf einer Aktie pro Optionsrecht einräumen, zu erhalten. Falls das Mitglied der Geschäftsleitung sich für den Kauf von Aktien entscheidet, entspricht der Kaufpreis dem gewichteten durchschnittlichen Preis, der an der SIX während der 12 Monate vor Zuteilung der Rechte gezahlt wurde, abzüglich 25%; die Aktien sind für zwei Jahre gesperrt. Falls das Mitglied der Geschäftsleitung sich nicht für den Kauf von Aktien entscheidet, erhält es automatisch Optionsrechte und kann diese im Laufe des dritten Jahres nach Zuteilung zu dem gewichteten durchschnittlichen Preis ausüben, der an der SIX während der 12 Monate vor Zuteilung der Rechte gezahlt wurde. Die Rechte werden jeweils am 1. Mai des Jahres zugeteilt und die Begünstigten haben drei Wochen Zeit, um sich für den Aktienkauf zu entscheiden, dessen Preis sodann innert 15 Tagen fällig ist. Das «Nomination and Compensation Committee» legt die Anzahl der Aktien oder Optionsrechte fest, die den Mitgliedern der Geschäftsleitung zugeteilt werden. Im Laufe der vergangenen Jahre wurden jedem Mitglied der Geschäftsleitung grundsätzlich 20'000 oder 30'000 Titel zugeteilt, je nach hierarchischer Stellung des Begünstig-

ten und seinem Beitrag zu den Ergebnissen der Gruppe. Die Preise für die Ausübung der Optionsrechte und für den Aktienkauf sind für die Mitglieder des Verwaltungsrats und die Mitglieder der Geschäftsleitung dieselben, wie auch in Anmerkung 25 zur konsolidierten Jahresrechnung im Finanzbericht dargelegt. Der «fair value» der zugeteilten Aktien variierte in der Vergangenheit zwischen CHF 1.08 à CHF 5.80 je Option und das Programm stellte, je nach Entwicklung des Aktienkurses der Tornos Holding AG zwischen 5 und 30% der Honorierung eines Mitglieds der Geschäftsleitung dar.

In den Jahren 2009 und 2010 sank die feste Honorierung des exekutiven Mitglieds des Verwaltungsrates für diese Tätigkeit und die der Mitglieder der Geschäftsleitung um 10%; dies war auf die Massnahmen zur Reduzierung der Arbeitszeit sowie auf den teilweisen Gehaltsverzicht wegen der Wirtschaftskrise zurückzuführen.

2010 erhielten das exekutive Mitglied des Verwaltungsrates und die Mitglieder der Geschäftsleitung wegen der Wirtschaftskrise nur eine sehr geringe variable Honorierung, die ausschliesslich an die Erreichung der besonderen persönlichen Ziele gekoppelt waren. 2011 spiegelt die variable Honorierung des Exekutivmitglieds des Verwaltungsrats (bis zum 30. April 2011) und der Mitglieder der Geschäftsleitung einen im Vergleich zum Vorjahr besseren Gang der Geschäfte wider (siehe Anmerkung 30 zur konsolidierten Jahresrechnung im Finanzbericht).

### **5.1.3 Abgangsentschädigungen**

Der CEO und der CFO profitieren seit dem 1. Januar 2011 von einer Vertragsklausel über eine einmalige Abgangsentschädigung für den ausschliesslichen Fall der arbeitgeberseitigen Kündigung aus anderen Gründen als einer fristlosen Auflösung des Arbeitsverhältnisses gemäss Art. 337 Obligationenrecht. In diesem Fall wird zum Ende der sechsmonatigen Kündigungsfrist ein festes Jahresgehalt zuzüglich der variablen Honorierung für das vorangegangene Geschäftsjahr fällig. Diese Klausel fand anlässlich des Wechsels des CEO im August 2011 Anwendung.

Es gibt keine Vereinbarung über Abgangsentschädigungen in den Arbeitsverträgen der anderen Mitglieder der Geschäftsleitung; ihre Kündigungsfrist beträgt 6 Monate. Die Mitglieder des Verwaltungsrats haben kein Anrecht auf Entschädigungen oder Vorteile im Zusammenhang mit der Auflösung ihres Mandats.



## 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». Die Statuten sehen vor, dass sich die Aktionäre an der Generalversammlung nur durch ihren gesetzlichen Vertreter, einen anderen stimmberechtigten Aktionär, den unabhängigen Stimmrechtsvertreter, den Organvertreter oder einen Depotvertreter vertreten lassen können.

### 6.2 Statutarische Quoren

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

### 6.3 Einberufung der Generalversammlung

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

### 6.4 Anträge zur Tagesordnung

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

### 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.

### 7.2 Kontrollwechselklauseln

Bei einer Übernahme sind die in den Beteiligungsplänen zugunsten der Mitarbeitenden für Aktien und Optionen vorgesehenen Sperrfristen hinfällig. Mit Ausnahme der Abgangsentschädigungen gemäss Punkt 5.1.3 bestehen keine anderen Kontrollwechselklauseln zugunsten von Mitgliedern des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung.

## 8 Revisionsstelle

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

### 8.1 Dauer des Prüfungsauftrags 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 fünf bis sieben 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 Prüfung. Dasselbe gilt für die Evaluation zusätzlicher Dienstleistungen ausserhalb der Rechnungsprüfung.

### 8.2 Revisionshonorare

Die Summe der Revisionshonorare, welche PricewaterhouseCoopers im Berichtsjahr 2011 für die Prüfung der Jahresrechnung fakturierte, beträgt CHF 239'454.

### 8.3 Zusätzliche Honorare

Darüber hinaus hat PricewaterhouseCoopers 2011 für Beratungsdienstleistungen ausserhalb des Prüfungsauftrags CHF 152'634 verrechnet. Diese Kosten hängen mit Beratungen in Steuerfragen (CHF 58'634) sowie transaktionsbezogenen Dienstleistungen und allgemeine Beratung (CHF 94'000) zusammen.

#### **8.4 Informationsinstrumente der externen Revisionsstelle**

Das «Audit Committee» überwacht im Auftrag des Verwaltungsrats die externe Revisionsstelle. Der Audit-Plan wird dem «Audit Committee» durch die Revisionsstelle zur Genehmigung vorgelegt. Genehmigt werden insbesondere 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 AG informiert das «Audit Committee» regelmässig über ihre Arbeit, nimmt bei Bedarf an den Sitzungen teil und hält sich mithilfe der entsprechenden Sitzungsprotokolle über die Arbeit des «Audit Committee» auf dem Laufenden. 2011 nahm die Revisionsstelle an einer Sitzung des «Audit Committee» teil und erstellte zwei Berichte für die Mitglieder des «Audit Committee» beziehungsweise für die Mitglieder des Verwaltungsrats. 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 Finanzbericht (siehe Abschnitt 3.5).

#### **Kontaktadressen:**

- Für alle Fragen bezüglich Aktionariat, Investoren und Finanzen wenden Sie sich bitte an Herrn Paul Häring, CFO, Tornos AG, Rue Industrielle 111, 2740 Moutier, Tel. +41 32 494 4444, Fax +41 32 494 4904, E-Mail: haering.p@tornos.com
- Für allgemeine Fragen oder die Anforderung von Dokumenten wenden Sie sich bitte an Herrn Brice Renggli, Tornos AG, Rue Industrielle 111, 2740 Moutier, Tel. +41 32 494 4444, Fax +41 32 494 4907, E-Mail: renggli.b@tornos.com

Die französische Version des Geschäftsberichts ist massgebend.

### **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. Der Geschäftsbericht sowie der Finanzbericht, der Informationen über die Entschädigung des Verwaltungsrats und der Mitglieder der Geschäftsleistung enthält, können bei Tornos AG, Investor Relations, Rue Industrielle 111, 2740 Moutier, bestellt werden.





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

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

**TORNOS HOLDING FRANCE AG  
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 AG**  
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  
comercial.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  
Italia.contact@tornos.com

**TORNOS TECHNOLOGIES  
US 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.**  
Ulica Spółdzielcza 37-39  
55 - 080 Kąty Wrocławskie  
Polen  
Tel. +48 71 33 85 618  
Fax +48 71 33 85 617  
poland.contact@tornos.com

**ALMAC AG  
ALMATRONIC AG**  
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.  
Hongkong  
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.  
Hongkong  
Tel. +852 2691 2633  
Fax +852 2691 2133  
asiapacific.contact@tornos

**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

**TORNOS AG THAILAND  
REPRESENTATIVE OFFICE**  
119/46 Moo8, 7<sup>th</sup> Floor  
Bangna Trad Km. 3 Rd.  
Bangkok 10260  
Thailand  
Tel. +66 2746 8840 1  
Fax +66 2746 8842  
thailand.contact@tornos.com

**TORNOS TECHNOLOGIES ASIA LTD  
MALAYSIA  
REPRESENTATIVE OFFICE**  
No. K-7-1 Lorong Bayan Indah Dua  
Bay Avenue  
11900 Pulau Pinang  
Malaysia  
Tel. +60 4 642 6562 / 642 6563  
Fax +60 4 642 6561  
malaysia.contact@tornos.com

**TORNOS COMÉRCIO IMPORTAÇÃO  
E EXPORTAÇÃO DE MÁQUINAS  
FERRAMENTA LTDA**  
Av. Dr. Cardoso de Melo 1470 conj. 606  
04548-004 Vila Olimpia  
São Paulo  
Brasilien  
Tel. +55 1 130 456 995  
brazil.contact@tornos.com