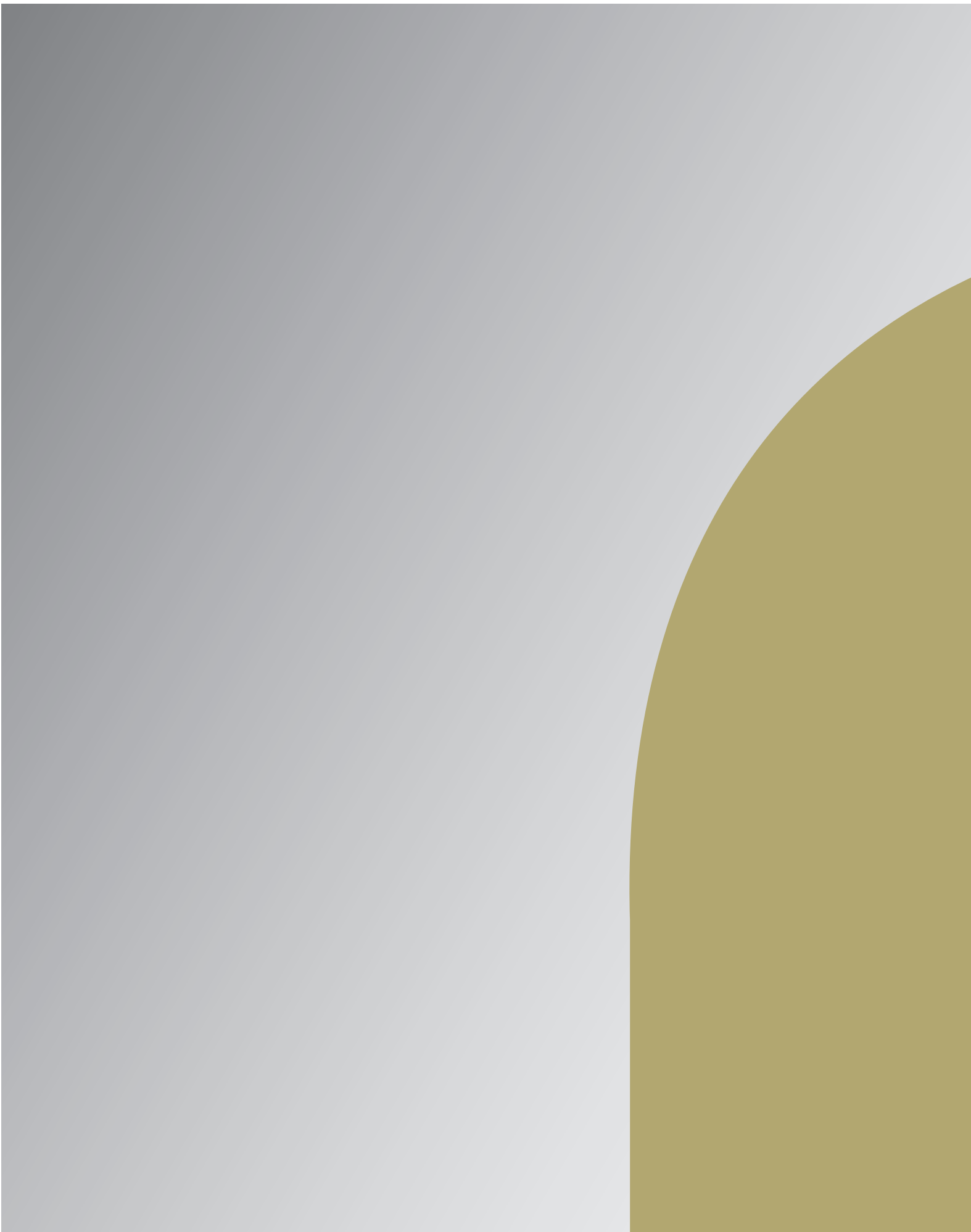




TORNOS

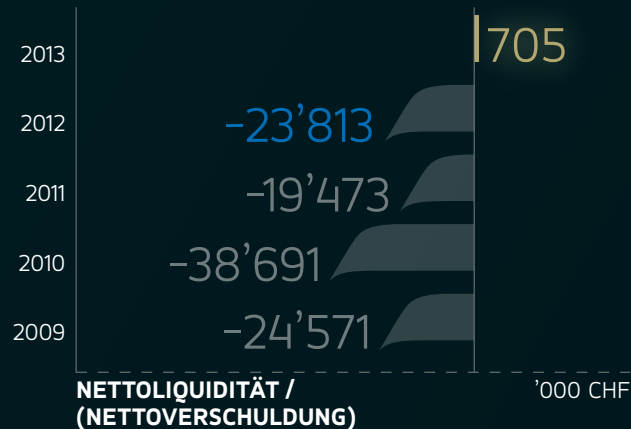
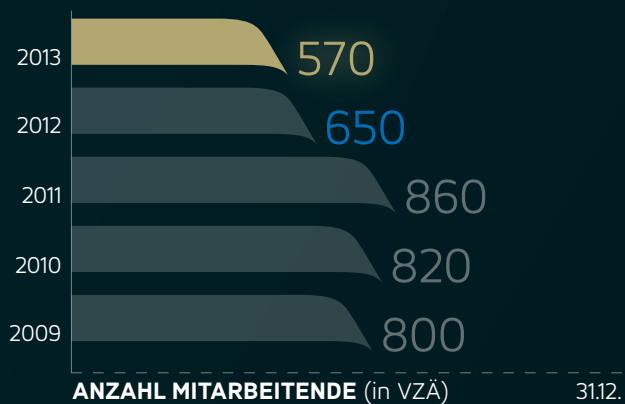
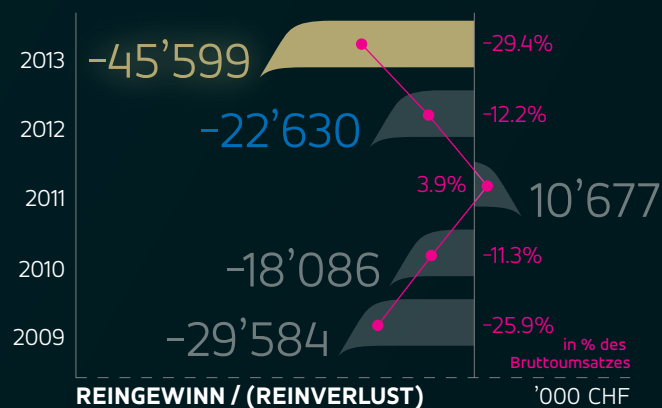
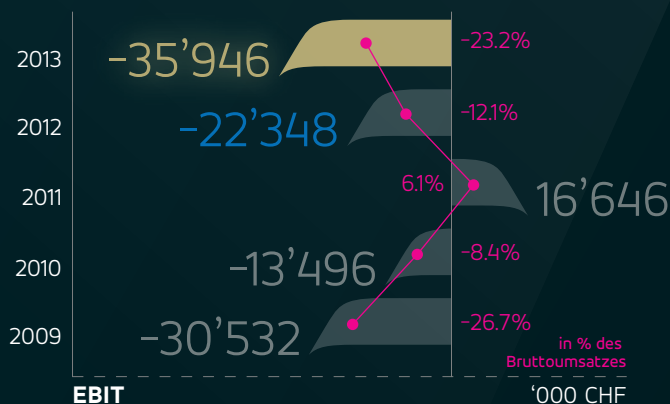
Geschäftsbericht 2013
Tornos Holding AG



Inhaltsverzeichnis

<i>In Kürze</i>	4
<i>Schlüsselzahlen</i>	5
<i>Bericht des Verwaltungsrats- präsidenten und des CEO</i>	6
<i>Geschäftsgang 2013 und Ausblick 2014</i>	11
<i>Strategieplan 2017</i>	16
<i>Interview mit CEO Michael Hauser</i>	18
<i>Der Innovationsprozess von Tornos</i>	21
<i>Den Kunden im Zentrum</i>	26
<i>Tweets aus aller Welt</i>	28
<i>Corporate Governance</i>	31

In Kürze



Schlüsselzahlen

AUFTRAGSEINGANG

'000 CHF	2013	2012
	151'868	176'607

BRUTTOUMSATZ

'000 CHF	2013	2012
	155'250	184'826

EBITDA

'000 CHF	2013	2012
	-28'340	-7'590

EBIT

'000 CHF	2013	2012
	-35'946	-22'348

REINGEWINN / (REINVERLUST)

'000 CHF	2013	2012
	-45'599	-22'630

NETTOLIQUIDITÄT / (NETTOVERSCHULDUNG)

'000 CHF	2013	2012
	705	-23'813

EIGENKAPITAL

'000 CHF	2013	2012
	72'818	81'850

BILANZSUMME

'000 CHF	2013	2012
	142'520	188'177

INVESTITIONEN IN MATERIELLES ANLAGEVERMÖGEN

'000 CHF	2013	2012
	415	1'216

ANZAHL MITARBEITENDE (in VZÄ)

31.12.	2013	2012
	570	650

Beachtliche Fortschritte unter schwierigen Bedingungen

Sehr geehrte Damen und Herren geschätzte Aktionärinnen und Aktionäre

Zwei entscheidende Faktoren haben das Geschäftsjahr 2013 der Tornos Gruppe geprägt: einerseits das nach wie vor schwierige makroökonomische Umfeld, das die Ergebnisse der Gruppe belastete und andererseits die im Herbst 2012 eingeleitete und im Jahr 2013 weitgehend umgesetzte strategische Neuorientierung der Gruppe. Diese Neuorientierung hat die Grundlagen für die Tätigkeit der Gruppe umfassend und nachhaltig verändert. Dadurch entstandene Aufwendungen sind zwar einmalig, aber auch umfangreich und belasten somit das Ergebnis des Berichtsjahres in bedeutendem Ausmass.

Der erzielte Reinverlust betrug CHF 45.6 Mio. und umfasst ausserordentliche Aufwendungen von CHF 28.3 Mio. Diese ergeben sich aufgrund der Straffung des Produktportfolios (CHF 12.9 Mio.) einschliesslich die Anpassung der Wertberichtigungen, der Veräusserung der Aktivitäten von Cyklos (CHF 5.2 Mio.), der Optimierung des Vertriebsnetzes sowie der Anpassung des Unternehmens wie auch der Geschäftsleitung (CHF 1.1 Mio.), aufgrund von Verlusten auf Kundenprojekten (CHF 0.5 Mio.), sowie von Abschreibungen aktiver latenter Steuern (CHF 8.6 Mio.), wobei auf Verlusten des Berichtsjahrs keine Aktivierung latenter Steuern erfolgte. Die verschiedenen Aufwendungen wurden um den Betrag von CHF 1.7 Mio. vermindert durch die Veräusserung von als Finanzanlagen gehaltenen Aktien. Unter Ausschluss dieser einmaligen Elemente beläuft sich der Reinverlust auf CHF 19.0 Mio.

Der Bruttoumsatz lag mit CHF 155.3 Mio. um 16.0% unter dem Vorjahreswert von CHF 184.8

Mio. Der Auftragseingang der Tornos Gruppe belief sich 2013 auf CHF 151.9 Mio. (2012: CHF 176.6 Mio.), was einem Rückgang von 14.0% entspricht.

Trotz eines ungünstigen wirtschaftlichen Umfelds wurde die Umsetzung unserer strategischen Neuorientierung konsequent umgesetzt. Die Anpassung der Organisation und die Vereinfachung unserer Struktur mündete in eine Verkleinerung des Mitarbeiterbestands um beinahe einen Drittel. Die im Verlauf des Berichtsjahrs eingeleiteten Massnahmen haben noch nicht voll auf das Gesamtergebnis 2013 durchgeschlagen, doch greifen die positiven Effekte der tieferen Kostenbasis bereits und die Gewinnschwelle liegt heute tiefer. Die erwähnten Massnahmen zeigten im Jahresverlauf zunehmend Wirkung, sodass wir auf operativer Ebene im vierten Quartal ein beinahe ausgeglichenes Betriebsergebnis erwirtschaften konnten.

Zur allgemeinen Geschäftsentwicklung ist anzumerken, dass die wirtschaftlichen Gewichte Asiens, Europas und Nordamerikas heute in einem ganz anderen Verhältnis zueinander stehen als noch vor wenigen Jahren. Zudem stellen diese Märkte inzwischen ganz unterschiedliche Anforderungen an die Produkte und sorgen somit für neue Rahmenbedingungen. Daher sah sich unser Unternehmen zu einer strategischen Neuausrichtung gezwungen.

Die europäischen Märkte – insbesondere in Westeuropa – setzen nach wie vor auf innovative Produkte, hauptsächlich im High-End-Bereich. Hier ist Tornos in den Schlüsselsegmenten Automobil, Medizinal-/Dentaltechnik sowie Mikromechanik traditionell stark und Europa wird auch in Zukunft unseren grössten Markt darstellen, weshalb wir unser Angebot entsprechend gestalten.



«Im vergangenen Jahr standen die Internationalisierung und die Flexibilisierung unserer Aktivitäten (...) im Zentrum der Bestrebungen der Tornos Gruppe.»

Die asiatischen Länder, angeführt von China, gelten als Wachstumsmärkte für Einstiegsprodukte und solche im mittleren Segment, was eine deutliche Volumensteigerung im Maschinenbau nach sich zieht. Mit den neuen Betriebsstätten in dieser Region und einer neuen Palette von Eigenprodukten strebt Tornos mittelfristig eine deutliche Erhöhung des Umsatzes und der Marktanteile in Asien an.

In Nord- und Lateinamerika sind für Tornos die Medizinal-/Dentaltechnik sowie der Automobilsektor von besonderem Interesse. Auch in diesen Märkten muss es das Ziel unserer Anstrengungen sein, das Produktangebot zu überarbeiten und die Marktanteile zu erhöhen.

In dieser Industrielwelt, die mitten im Umbruch steckt, standen deshalb im vergangenen Jahr die Internationalisierung und die Flexibilisierung unserer Aktivitäten sowie die Markteinführung innovativer Produkte im High-End- sowie im mittleren Produktsegment im Zentrum der Bestrebungen der Tornos Gruppe.

Internationalisierung der Geschäftstätigkeit

Ein wichtiges Ziel unserer strategischen Neuorientierung besteht darin, eigene Maschinen für das Einstiegs- und mittlere Produktsegment zu entwickeln und weltweit zu vertreiben. Dazu hat Tornos in China mit einem lokalen Partner ein neues Unternehmen zur Entwicklung und Herstellung von Langdrehautomaten gegründet. Noch vor Ende des letzten Jahres konnten wir in Asien mit der CT 20 ein erstes Produkt im Standardbereich vorstellen. Tornos hält 70% des Kapitals an Tornos (Xi'an) Machine Works Co., Ltd. mit Sitz in der Provinz Shaanxi. Die restlichen 30% werden von einem industriellen Unternehmer gehalten, der Gründer und Mehrheitsaktionär des Werkzeugmaschinenherstellers XKNC ist. XKNC blickt auf jahrelange Erfahrung in der Zusammenarbeit mit japanischen Herstellern zurück. Die Arbeiten zum Bau einer gemeinsamen Produktionsstätte in Xi'an sind bereits angelaufen, der Bezug ist für Mitte 2014 geplant. Zusätzlich kooperiert Tornos mit der Vertriebsorganisation von XKNC in China und eröffnet sich dadurch den breiten Zugang zu Kunden im Einstiegs- und mittleren Produktsegment.

Bisher wurde das mittlere Segment durch Produkte aus der Allianz mit Tsugami bedient, was allerdings lediglich in Europa möglich war. Die Verschiebung der geografischen Marktgewichte zu Ungunsten Europas führte zu einer strategischen Neuorientierung. Daher wurde die Zusammenarbeit zwischen Tornos und Tsugami nicht weitergeführt. Dank der erwähnten eigenen Produktion werden wir nicht nur Europa, sondern auch die asiatischen und amerikanischen Märkte im mittleren Segment effizient bedienen können.

Neben den Aktivitäten in China entwickelt sich auch die seit 2012 bestehende Zusammenarbeit mit einem Partnerunternehmen in Taiwan erfreulich. Sie bildet einen weiteren Pfeiler im Rahmen der Internationalisierung unserer Geschäftstätigkeit. In Taiwan sind die Vorbereitungen bei Tornos in vollem Gang, um schon bald ein zweites Produkt zu präsentieren.

Die erwähnten Initiativen werden es Tornos erlauben, ihre Position im mittleren Segment zu stärken - mit neuen Qualitätsprodukten zu konkurrenzfähigen Preisen.

Konsequente Ausrichtung der Gruppe auf die Zukunft

Die Tornos Gruppe hat im vergangenen Jahr eine klare Aufteilung der Produktsegmente nach Standorten vorgenommen, d. h. High-End-Produkte und Schlüsselkomponenten werden in der Schweiz gefertigt, Produkte im Standard- und mittleren Produktsegment in China und Taiwan. Die Marktentwicklung und die innerhalb der Gruppe neu zur Verfügung stehenden Produktionsstandorte waren zudem Anlass für eine Überprüfung des Produktportfolios. Es wurde deutlich gestrafft und umfasst nun fast ausschliesslich Produkte der neusten Generation, die vor höchstens fünf Jahren am Markt eingeführt wurden. Die Produkte-Roadmap für die anstehenden Neueinführungen trägt diesen neuen Rahmenbedingungen Rechnung. Die künftige Aufstellung der Gruppe umfasst Entwicklungs- bzw. Produktionsstandorte in Moutier, La Chaux-de-Fonds (beide Schweiz), Xi'an (China), und den vierten Produktionsstandort in Taichung (Taiwan).

Die 2011 erworbene und seither als Start-up geführte Cyklos, unsere Lösung für Oberflächenbearbeitungssysteme, war ebenfalls Teil der strategischen Analyse. Es hat sich gezeigt, dass die für einen relevanten positiven Erfolgsbeitrag angestrebten Verkaufszahlen mittelfristig nicht erreicht werden könnten. Im Rahmen der strategischen Bereinigung unserer Aktivitäten wurde deshalb entschieden, die Aktivitäten zur Weiterführung an ein Drittunternehmen zu übertragen.

Finanzierung

Trotz der unbefriedigenden Ergebnisse der Jahre 2012 und 2013 ist die Finanzierungssituation der Tornos Gruppe nach wie vor solide. Die Kapitalerhöhung im Mai 2013 ermöglichte es, die Gruppe in die Nettoliquidität zu bringen. Ende November 2013 machte Herr Walter Fust ein öffentliches Kaufangebot für sämtliche Tornos-Aktien und erhöhte auf diesem Wege seine Kapitalbeteiligung von 33.32% auf 42.88%. Dieses Angebot hat zwar keinerlei direkte Auswirkungen auf die Finanzlage der Gruppe; dennoch ist es für uns ein starkes Zeichen des Vertrauens seitens des Hauptaktionärs in die neu eingeschlagene strategische Ausrichtung von Tornos.

Verkleinerung von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung

An der Generalversammlung 2013 erklärte Herr Raymond Stauffer, Mitglied des Verwaltungsrats seit 2002, seinen Rücktritt. Herr Stauffer war von 2002 bis 2010 auch CEO und hat während dieser Zeit die Tornos Gruppe wesentlich geprägt.

Im Verlauf des Berichtsjahrs haben die Herren Willi Nef, Head of Sales, und Carlos Cancer, Head of Market & Sales Support, entschieden, sich beruflich neu zu orientieren und sind aus der Geschäftsleitung ausgeschieden. Per 1. September 2013 wurde Herr Bruno Allemant als Head of Sales & Marketing in die Geschäftsleitung berufen. Er verfügt über mehr als 20 Jahre internationale Berufserfahrung in der Werkzeugmaschinenbranche, sowohl in der Geschäftsführung als auch im Vertrieb.

«Tornos präsentiert sich gegenüber dem Vorjahr deutlich schlanker, mit einer optimierten Kostenstruktur und einer niedrigeren Gewinnschwelle.»

Die weitere Vereinfachung der Unternehmensstruktur zog eine Verkleinerung Geschäftsleitung per 1. Dezember 2013 auf noch drei Mitglieder nach sich. Die Herren Pierre-Yves Mueller (Chief Operations Officer seit 2012) und Olivier Marchand (Chief Technology Officer seit 2011) schieden infolgedessen aus der Geschäftsleitung und dem Unternehmen aus. Herr André Chardonnerau (Head of Development and Engineering seit 2011) verbleibt in neuer Funktion in der Gruppe.

An dieser Stelle danken wir den ausgeschiedenen Mitgliedern der Geschäftsleitung für ihr Engagement zu Gunsten der Tornos Gruppe.

Auf Zukunftskurs

Wir sind überzeugt, dass sich die Tornos Gruppe dank der erwähnten Massnahmen den Herausforderungen im globalen Wettbewerb heute bedeutend besser stellen kann.

Das Profil des Produktportfolios wurde markant geschärft: Mit den Drehautomaten SwissNano, EvoDECO, MultiSwiss von Tornos sowie der Fräsmaschine BA 1008 und dem Bearbeitungszentrum VA 1008 von Almac verfügt die Gruppe im High-End-Segment über durchschlagende Verkaufsargumente. Die Langdrehautomaten Swiss ST und CT werden um weitere Produktlinien ergänzt und bieten unseren Kunden weltweit im Standard- bzw. mittleren Produktsegment vielfältige Möglichkeiten.

Tornos präsentiert sich gegenüber dem Vorjahr deutlich schlanker, mit einer optimierten Kostenstruktur und einer niedrigeren Gewinnschwelle, was sich insbesondere bei zunehmendem Auftragseingang positiv bemerkbar machen dürfte. Das Unternehmen verfügt heute über mehr Flexibilität, um auf regionale Nachfrageschwankungen zu reagieren und die negativen Auswirkungen auf den Geschäftsgang besser abzufedern. Insgesamt bieten sich uns damit gute Aussichten und wir werden die weitere Umsetzung der eingeschlagenen strategischen Neuorientierung mit Nachdruck verfolgen. Sie hat für 2014 zum Ziel, ein nahezu ausgeglichenes Betriebsergebnis zu erreichen.

Abschliessend möchten wir uns im Namen des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung bei unseren Aktionärinnen und Aktionären für das Vertrauen bedanken, das sie uns entgegengebracht haben. Unser Dank für die wertvolle Zusammenarbeit gilt auch unseren Kunden und Partnern. Unseren Mitarbeitenden danken wir ferner für ihren Einsatz in einem Jahr, das uns einmal mehr sehr viel abgefordert hat.

François Frôte
Präsident des
Verwaltungsrats



Michael Hauser
CEO und Vorsitzender
der Geschäftsleitung



Geschäftsgang 2013 und Ausblick 2014

Auftragseingang

Das Berichtsjahr 2013 schloss mit einem Auftragseingang von CHF 151.9 Mio. (2012: CHF 176.6 Mio.), was einem Rückgang um 14.0% entspricht. Dieser Wert enthält Bestellungen in Höhe von CHF 4.0 Mio., die vor 2013 verzeichnet und durch die Kunden im Berichtsjahr annulliert wurden. Die Betrachtung nach geografischen Regionen zeigt ein sehr kontrastreiches Bild: In Europa verlief die Entwicklung gegenüber dem Vorjahr positiv, wobei eine deutliche Zunahme der Aktivitäten in Westeuropa das Gesamtbild prägte. Besonders aus den Märkten Südeuropas, die für Tornos traditionell bedeutend sind, konnte nach anhaltender Schwäche gegen Jahresende eine markante Verbesserung gegenüber 2012 verzeichnet werden. Diese Steigerung wurde von einem kräftigen Wachstum in Deutschland unterstützt. Dieser Verlauf ist auf mehrere Faktoren zurückzuführen: Die MultiSwiss hat sich bei Zulieferern der Automobilindustrie als attraktive Lösung etabliert, die in die Evaluation von Neuinvestitionen regelmässig mit einbezogen wird. Die SwissNano, gezielt für die Bedürfnisse der Uhrenindustrie entwickelt, hat weit über die Schweiz hinaus und in allen andern Schlüsselsegmenten für grosses Aufsehen gesorgt. Schliesslich hat die Neugestaltung des Messeauftritts an der EMO Hannover 2013, der weltweit grössten Werkzeugmaschinenmesse, mit der Präsentation sämtlicher Produktinnovationen ein sehr positives Echo ausgelöst. Gerade die neue EvoDECO 32 und die BA 1008 von Almac waren da ein absoluter Blickfang. In Asien verlief das Geschäft unbefriedigend und blieb weit hinter dem Wert von 2012 zurück. Grossaufträge, die damals zu Jahresbeginn

und im Nachgang der zerstörerischen Naturereignisse in Thailand und Japan aufgrund von Ersatzinvestitionen unserer Kunden verbucht werden konnten, liessen sich im Berichtsjahr nicht durch neue Aufträge in vergleichbarer Höhe kompensieren. Wegen anfänglicher Unsicherheiten in China im Zusammenhang mit dem Regierungswechsel, gefolgt von Unwägbarkeiten aufgrund des neuen Regierungsprogramms, hat sich das Geschäftsjahr dort sehr schwierig gestaltet. Gerade die grosse Zurückhaltung in der Luxusgüterindustrie und bei in China tätigen Herstellern hochpreisiger europäischer Fahrzeuge war bei Erweiterungsinvestitionen in den Anlagenpark zu spüren. Im Jahresverlauf konnte in China der Rückgang gegenüber 2012 jedoch stetig verkleinert werden und fiel letztlich im Branchenvergleich wesentlich geringer aus. In den Vereinigten Staaten bergen die Kernsegmente Medizinal-/Dentaltechnik sowie der Automobilsektor bedeutendes Wachstumspotenzial, das bisher nicht ausreichend ausgeschöpft werden konnte. Deshalb erfolgte dort im Berichtsjahr unter einem neuen Management die Anpassung des Händlernetzes und dadurch die Neuorientierung auf den künftigen Produktemix. Dies betrifft vor allem die intensivierete Vermarktung von Mehrspindelmaschinen und die Einführung einer neuen Swiss-type-Produktlinie.

Die breite Abstützung der Tornos Gruppe auf die vier Hauptsegmente Automobil, Medizinal-/Dentaltechnik, Mikromechanik und Elektronik erlaubt es, Nachfrageschwankungen innerhalb dieser Segmente wenigstens teilweise zu kompensieren. Nicht zu übersehen ist allerdings die generell abwartende Haltung, wenn es um Neuanschaf-

funktionen geht. Kapazitäten müssen in der Regel voll ausgeschöpft sein, bevor in weitere Anlagen investiert wird.

Die Elektronikindustrie ist seit jeher von einer hohen Innovationsrate geprägt. Gegenwärtig findet eine Verlagerung der Speicherkapazitäten von Festplatten zu Speicherkarten statt. Entsprechend leidet der Markt für Festplattenspeicher, der für Tornos in der Vergangenheit wichtiger Abnehmer war. Dieser Trend hat das erwähnte, mittelmässige Ergebnis in Asien massgeblich beeinflusst. Immerhin werden in der Region vorhandene Überkapazitäten im Elektronikbereich zurzeit in den Automobilssektor umgeleitet. Diese Neuausrichtung erfordert zusätzliche Investitionen in Produktionsmittel, was wiederum neue Chancen für Produkte wie die MultiSwiss und die Langdrehautomaten eröffnet.

Im Automobilssektor konnte trotz der zurückhaltenden Investitionsbereitschaft der Zulieferindustrie beinahe an das Vorjahresergebnis angeknüpft werden, wobei die globale Präsenz der Gruppe dazu beitrug, wichtige Aufträge in Asien zu realisieren. Dies ist insofern bemerkenswert, als sich die Zulieferkette namhafter europäischer Automobilhersteller verstärkt nach Asien orientiert, wo Investitionsentscheide lokal gefällt werden.

Eine leichte Steigerung der Geschäftstätigkeit konnte im Markt für Medizinal-/Dentaltechnik verzeichnet werden. Dieses Marktsegment ist gegenwärtig von einer Konsolidierungswelle in der Branche sowie einem zunehmenden Margendruck geprägt. Vor diesem Hintergrund ist es erfreulich zu sehen, dass die MultiSwiss wie auch Produkte der EvoDECO-Linie in zukunftsweisenden Kundenprojekten einen echten Mehrwert generieren, was die hohe Akzeptanz dieser Maschinen unterstreicht.

Auch in der Mikromechanik konnte das Auftragsvolumen gegenüber dem Vorjahr leicht gesteigert werden. Gerade die Uhrenindustrie hat sich erneut positiv entwickelt, weshalb die Markteinführung der SwissNano im ersten Semester des Berichtsjahres zum richtigen Zeitpunkt erfolgte. Dies

vermochte die Aufmerksamkeit der Kunden auch auf andere Produkte im High-End-Bereich zu lenken und sie zur Auftragserteilung zu bewegen.

Gesamthaft betrachtet konnte der mit neu entwickelten Produkten erzielte Anteil am Auftragseingang im Vergleich zum Vorjahr mehr als verdreifacht werden. Dieser Zuwachs unterstreicht die Akzeptanz der Produktinnovationen sowie deren Wettbewerbsfähigkeit und ist letztlich auch Beleg für die eingeschlagene Stossrichtung im Rahmen der strategischen Neuorientierung.

Umsatz

Tornos schloss das Geschäftsjahr 2013 mit einem konsolidierten Nettoumsatz von CHF 155.3 Mio. (2012: CHF 184.8 Mio.) und damit um 16.0% tiefer als 2012. Dieser enttäuschende Wert ist auf mehrere Gründe zurückzuführen, die allesamt Auswirkungen auf die Umsatzentwicklung hatten:

Die sukzessive Entwicklung des Produktportfolios im Rahmen der strategischen Neuorientierung bedeutete, dass der Vertrieb zu Beginn auf Kundenseite vermehrt Überzeugungsarbeit für die neuen Produkte leisten musste. Die Folge davon, ein Abflauen des Auftragseingangs, wirkte sich später in tieferen Umsätzen aus. In dieser Phase war im Markt zudem eine rege Aktivität der Mitbewerber mit Promotionen zu erkennen, insbesondere im Zusammenhang mit der Ankündigung von Tornos, im Standard- und mittleren Produktsegment in Zukunft mit eigenen Produkten aus Asien im Markt aufzutreten. Die Schwäche der europäischen Wirtschaft wirkte sich ebenso wie die sich abflachende Wachstumsdynamik in China verstärkt auf die Aktivität aus. Diese Faktoren führten dazu, dass im ersten Semester 2013 ein Bruttoumsatz von CHF 79.2 Mio. erzielt werden konnte (2012: CHF 97.0 Mio.), im zweiten Semester CHF 76.1 Mio. (2012: CHF 87.8 Mio.).

Profitabilität

Auf EBIT-Ebene weist die Gruppe einen Verlust von CHF 35.9 Mio. aus (2012: CHF -22.3 Mio.), der Vorsteuerverlust beträgt CHF 37.2 Mio. (2012: CHF -25.7 Mio.). Der Nettoverlust beläuft sich auf CHF 45.6 Mio (2012: CHF -22.6 Mio.). Im Jahr 2013 erwirtschaftete die Gruppe einen Bruttogewinn von CHF 23.8 Mio. was einer Marge von

15.3% auf dem Bruttoumsatz entspricht, während im Vorjahr eine Marge von 25.3% oder CHF 46.7 Mio. anfiel. Die Nettobetriebskosten konnten im Vergleich zum Vorjahr um 13.5%, d. h. auf CHF 59.8 Mio. gesenkt werden (2012: CHF 69.0 Mio.). Der Abbau der aufgenommenen Darlehen auf CHF 10.0 Mio. als Folge der Kapitalerhöhung sowie attraktive Zinskonditionen boten der Gruppe die Möglichkeit, ihren Finanzaufwand auf CHF 2.3 Mio. zu senken (2012: CHF 2.8 Mio.). Die Netto-Wechselkursverluste von CHF 0.8 Mio. (2012: CHF 0.8 Mio.) stammen einerseits aus der Betriebs-tätigkeit (CHF 0.5 Mio.) und umfassen andererseits Buchverluste aus Devisenkurs-Absicherungsgeschäften in Höhe von CHF 0.3 Mio.

Profitabilität nach Einmaleffekten und einmaligen Aufwendungen

Die weiter oben kommentierten Ergebnisse umfassen Einmaleffekte und einmalige Aufwendungen. Hierbei handelt es sich um Auswirkungen der Veräusserung des Bereichs Oberflächenbearbeitungssysteme (CHF 5.2 Mio.), der Straffung des Produktportfolios einschliesslich Anpassungen der Rückstellungen für veraltete Produkte (CHF 12.9 Mio.), der Redimensionierung des Unternehmens (CHF 0.8 Mio.), der Anpassung der Vertriebsstrukturen (CHF 0.3 Mio.), der Verluste aus Kundenprojekten (CHF 0.5 Mio.) sowie der Abschreibungen latenter Steueransprüche (CHF 8.6 Mio.). Diese Einmaleffekte belaufen sich auf CHF 14.7 Mio. (2012: CHF 6.3 Mio.) auf Bruttomargenebene, auf CHF 5.0 Mio. (2012: CHF 7.7 Mio.) an Nettobetriebsaufwendungen und CHF 8.6 Mio. (2012: Gutschrift von CHF 3.0 Mio.) an Amortisationen von latenten Steueransprüchen. Insgesamt ergibt sich somit eine Belastung des Nettoergebnisses von CHF 28.3 Mio. Die genannten Aufwendungen wurden im Umfang von CHF 1.7 Mio. durch den Verkauf von Aktien aus dem Finanzanlagenbestand kompensiert, sodass die Nettobelastung CHF 26.6 Mio. beträgt (2012: CHF 11.0 Mio.).

Die Kennzahlen der Gruppe präsentieren sich nach Bereinigung um diese Einmaleffekte und -aufwendungen wie folgt (die nachstehend aufgeführten Angaben zum Vorjahr wurden angepasst und um die Einmaleffekte und -aufwendungen des Geschäftsjahres 2012 adjustiert):

Der mit neu entwickelten Produkten erzielte Anteil am Auftragseingang konnte im Vergleich zum Vorjahr mehr als verdreifacht werden.

2014 steht die Einführung zusätzlicher Produkte im Vordergrund.

Das Bruttoergebnis für das Geschäftsjahr beläuft sich auf CHF 38.5 Mio., was einer Bruttomarge von 24.8% auf dem Bruttoumsatz entspricht (2012: 28.7%). Die Nettobetriebskosten konnten im Vergleich zum Vorjahr um CHF 6.5 Mio., d. h. 10.6%, gesenkt werden und belaufen sich nun auf CHF 54.8 Mio. (2012: CHF 61.3 Mio.), woraus ein Verlust auf EBIT-Ebene von CHF 16.3 Mio. (2012: CHF -8.3 Mio.) resultiert. Wenn man den positiven Effekt des Aktienverkaufs im Umfang von CHF 1.7 Mio. ausklammert, beträgt das Vorsteuerergebnis CHF -19.2 Mio. (2012: CHF -11.7 Mio.). Nach Bereinigung um die Abschreibung der latenten Steueransprüche ergibt sich ein Nettoverlust von CHF 19.0 Mio. (2012: CHF -11.6 Mio.).

Eigenkapital

Zum Bilanzstichtag beträgt das Eigenkapital CHF 72.8 Mio. (2012 angepasst: CHF 81.9 Mio.) bzw. 51.1% (2012 angepasst: 43.5%) der Bilanzsumme von CHF 142.5 Mio. (2012 angepasst: CHF 188.2 Mio.). Der Nettoverlust von CHF 45.6 Mio. hat einen negativen Einfluss auf die Eigenmittel. Dennoch konnte dieser Rückgang der Eigenmittel teilweise verringert werden durch die Senkung der Belastungen für Pensionsverpflichtungen nach IAS 19R um CHF 8.1 Mio. sowie durch den Kursgewinn in Höhe von CHF 2.2 Mio. auf dem Verkauf der Tsugami-Aktien. Hingegen wurde das Eigenkapital mit der Ende Mai realisierten Kapitalerhöhung um netto CHF 29.7 Mio. gestärkt. Im Rahmen dieses Vorgangs wurden 4'375'578 Namenaktien mit einem Nennwert von je CHF 4.50 zu einem Bezugspreis von CHF 7.00 pro Titel gezeichnet. Das Aktienkapital umfasst zum Bilanzstichtag 19'877'671 Namenaktien mit einem Nennwert von CHF 4.50 je Aktie und beläuft sich auf CHF 89'449'519.50.

Cash Flow und Liquidität

Zu Beginn des Geschäftsjahres verzeichnete die Gruppe eine Nettoschuld von CHF 23.8 Mio., die zum Ende des ersten Semesters in eine Nettoliquidität von CHF 4.1 Mio gebracht und zum Jahresende auf CHF 0.7 Mio. gehalten werden konnte. Die im Mai des Berichtsjahres durchgeführte Kapitalerhöhung erlaubte es der Tornos Gruppe, die 2012 durch zwei industrielle Aktionäre gewährten

vorübergehenden Darlehen von CHF 40.0 Mio. auf noch CHF 10.0 Mio. zu reduzieren. Mit dem Verkauf im zweiten Semester von als Finanzinvestition gehaltenen Aktien flossen dem Unternehmen Geldmittel im Umfang von CHF 5.3 Mio. zu. Die Reduktion des Nettoumlaufvermögens um CHF 9.8 Mio. gegenüber dem Vorjahr hat es erlaubt, den negativen Einfluss des Ergebnisses auf den Cash Flow zu kompensieren. Die Investitionen von CHF 0.4 Mio. in Sachanlagen beschränkten sich im Wesentlichen auf für die Fertigung strategischer Komponenten notwendige Betriebsmittel, wogegen die Investitionen in immaterielle Aktiven von CHF 0.2 Mio. für die Kapitaleinlage in das neu gegründete Unternehmen in China (Tornos Xi'an) verwendet wurden.

Finanzierung

Zu Beginn des vierten Quartals wurde der Kreditvertrag mit den beiden Banken in abgeänderter Form bis zum Jahresende verlängert. Im Wesentlichen wurde die verfügbare Kreditlinie aufgrund der verbesserten Liquiditätsslage der Gruppe von CHF 35.0 Mio. auf CHF 10.0 Mio. reduziert. Zu Beginn des Jahres 2014 konnte die Folgefinanzierung mit zwei industriellen Aktionären der Gruppe gesichert werden. Die beiden Darlehensgeber stellen der Gruppe Kredite, einschliesslich Bürgschaftsfazilitäten, im Umfang von CHF 28.0 Mio. zu attraktiven Konditionen zur Verfügung.

Ausblick

Nach Ablauf des Berichtsjahrs hat die Tornos Gruppe im Rahmen ihrer strategischen Neuorientierung hinsichtlich der Organisation und Strukturen eine wichtige Etappe abgeschlossen. Infolgedessen wurde die Kostenstruktur deutlich verbessert und damit die Gewinnschwelle gesenkt. Der Übergang zu einem bereinigten Portfolio mit zukunftsgerichteten Produkten ist in vollem Gang und die Entwicklung des Auftragseingangs der neuen, plattformbasierten Produkte stimmt zuversichtlich. In 2014 steht die Einführung neuer Produkte im Vordergrund. Mit dem beschrittenen Weg hin zur Entwicklung und Herstellung eigener Standardprodukte wird sich Tornos mittelfristig ausserhalb Europas neue Absatzmöglichkeiten erschliessen können. Unter

der Voraussetzung sich nicht verschlechternder wirtschaftlicher Rahmenbedingungen in Europa sowie eines investitionsfreundlichen Klimas in Asien, insbesondere in China, strebt die Gruppe für das laufende Geschäftsjahr an, ein nahezu ausgeglichenes Ergebnis zu erzielen.

Strategieplan 2017

Im Herbst 2012 begann Tornos mit der Umsetzung eines neuen Strategieplans für die nächsten fünf Jahre, der die folgenden sechs Hauptstossrichtungen umfasst:

- Internationalisierung der Geschäftstätigkeit
- Erhöhung der Flexibilität
- Wachstum dank Innovationsfähigkeit
- Erhöhung der Erträge aus Servicetätigkeiten
- Operative Exzellenz
- Einführung spezifischer Lösungen für anvisierte Marktsegmente

Die Herausforderungen der strategischen Neuorientierung werden über strategische Programme in Angriff genommen.

Ein verändertes Umfeld

Die Neuausrichtung der strategischen Planung erwies sich als notwendig, um den neuen externen Gegebenheiten Rechnung zu tragen: Die Wirtschaftszyklen fallen immer kürzer und intensiver aus; in Europa stagniert der Markt, während er in den Schwellenländern und insbesondere in Asien zulegt und das mittlere Maschinensegment wächst auf Kosten des Premiumsegments.

Flexibilität, Internationalisierung und Operative Exzellenz

Um diesen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen die Stirn bieten zu können, strebt Tornos eine permanente Steigerung der Flexibilität an, um konjunkturelle Schwankungen von bis zu 50% auffangen zu können, ohne finanzielle Verluste zu erleiden. Dies bedeutet die Internationalisierung des Geschäftsmodells, um das Wachstum der Schwellenländer zu nutzen und gleichzeitig konjunkturell bedingten Schwankungen effizient zu begegnen.

Die Struktur der Gruppe wird laufend angepasst, um ihre Innovationskraft zu erhöhen. Zugleich bildet eine Optimierung ihrer Finanzstruktur eine solide Basis für die Zukunft.

Die Optimierung der Prozesse ist eine permanente Aufgabe, um die Effizienz zu steigern und die operative Exzellenz weiter zu stärken. Ein erster Schritt war die Restrukturierung der Aktivitäten in der Schweiz mit dem Ziel, die Kostenstruktur durch eine Verkleinerung der Organisation auf allen Ebenen zu entlasten. Dies erlaubte es, die Vertriebsabteilung mit dem «Market & Sales Support» unter derselben Zuständigkeit zu vereinen. Ebenso wurde die Verantwortung für

die Entwicklung der Drehautomaten mit den Aktivitäten in der Schweiz (Moutier), China (Xi'an) sowie Taiwan (Taichung) zusammenführt. Die Aktivitäten im Mikrofräsen (Almac) haben ihren Sitz ebenfalls in der Schweiz (La Chaux-de-Fonds). Ein Spezialistenteam ist mit der Herstellung hochwertiger Schlüsselkomponenten wie den Hochpräzisionsspindeln oder den Führungsbuchsen betraut, bevor diese zum Einbau an die verschiedenen Produktionsstätten versandt werden.

Innovation, Serviceaktivitäten und Ziel-Marktsegmente

Um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, erhöht die Gruppe ihre Innovationskraft, indem sie neue Produkte einführt, die gezielt das mittlere und High-End-Segment abdecken. 2013 waren dies die Langdrehautomaten EvoDECO 32, SwissNano, Swiss ST 26 CE; die MultiSwiss mit Y-Achse; die Almac-Produkte BA 1008 und VA 1008. Der Produktmix der Zukunft beruht auf einem Plattformkonzept, das stufenweise eingeführt wird. Spezielle Applikationsmodule ermöglichen es, den spezifischen Bedürfnissen der Kundenzielgruppen Rechnung zu tragen.

Die Gruppe muss ihre Führungsposition auf dem europäischen Markt weiter konsolidieren und zugleich das Vertriebs- und Servicenetz in den Wachstumsmärkten verstärken, um weiteres Wachstum zu ermöglichen. Sowohl in den Schwellenländern als auch in den USA wird das Vertriebsnetz vervollständigt. Asien dürfte den grössten Wachstumsbeitrag erbringen. Das Serviceangebot für Kunden wird ausgebaut und umfasst auch die Maschinenrevision, um zusätzliche Erträge zu generieren.



Die 2013 lancierte SwissNano wurde mit dem iF product design award 2014 ausgezeichnet, einem renommierten Preis für Industriedesign.



Vor 18 Monaten hat Tornos seinen Strategieplan 2017 lanciert, mit dem Stichwort «Wachstum durch Innovation» als wichtige Stütze. Was bedeutet dies konkret?

Um in westlichen Ländern zu wachsen, muss man innovativ sein. Sonst überlebt man nicht. Wir müssen Maschinen und Dienstleistungen bieten, mit denen wir uns von anderen abheben. Wenn wir von Wachstum durch Innovation sprechen, meinen wir Maschinen und Anwendungslösungen, die unseren Kunden einen Mehrwert bringen. Innovation bedeutet nicht zwingend, das Rad neu zu erfinden. Sehr oft geht es um schrittweise Verbesserungen, um die Anpassung von Anwendungen für verschiedene Marktsegmente. Ohne Innovationen können wir nur gewinnen, wenn wir alles zu tieferen Kosten anbieten. Das ist kein nachhaltiges Geschäftsmodell für ein Unternehmen in einem westlichen Industriestaat. Tornos ist der wahre Pionier im Langdrehen. Ausserdem waren wir das erste Unternehmen, das diese Technologie für spezifische Anwendungen angepasst hat und Produkte und relevante Dienstleistungen für einzelne Marktsegmente anbietet – Medizintechnik, Automobiltechnik, Feinmechanik/Uhren und Elektronik. Für jedes dieser Segmente hat Tornos Lösungen entwickelt, die alle relevanten Aspekte berücksichtigen.

Innovation ist für jedes Technologieunternehmen eine Voraussetzung für den Erfolg. Welche Elemente sind für die Innovation von Tornos typisch?

Ein Beispiel für echte Innovation ist unsere MultiSwiss. Sie schliesst die Lücke zwischen dem Drehen mit Langdrehautomaten und Mehrspindlern und definiert so den Markt neu. Für Kunden, welche die Langdrehtechnologie

Innovation und Internationalisierung bringen Tornos voran

Interview mit CEO Michael Hauser

einsetzen, ist die MultiSwiss eine vereinfachte Mehrspindlermaschine, die ihnen den Einstieg in diese Technologie erleichtert. Die MultiSwiss ist sehr innovativ und mit ihrer Flexibilität, Präzision und ergonomischen Benutzerfreundlichkeit einzigartig.

Eine weitere echte Innovation ist unsere neue SwissNano, ein ultrapräziser CNC-Langdrehautomat speziell für Anwendungen in der Uhren- und Elektronikindustrie.

Weltweit sind tausende manuelle Kurvenmaschinen installiert, und es wird immer schwieriger, für diese auslaufende Technologie Bedienungspersonal zu finden. Die SwissNano passt von den Anwendungen her genau zu den Anforderungen dieser Kunden, und aufgrund der geringen Standfläche können die Kunden ihre manuellen MS7-Maschinen nach und nach durch CNC-gesteuerte Maschinen ersetzen.

Unsere bestehende Produktpalette und -pipeline ist ganz auf den zukünftigen Bedarf unserer Kunden ausgerichtet. Mit unserer neuen ISIS-Software-Schnittstelle kann der Bediener die Maschine sogar über einen Tablet-PC überwachen, steuern und einrichten – virtuell und von jedem beliebigen Ort aus. Diese neue Art, mit den Maschinen zu kommunizieren, zeigt, dass wir bereits heute die Zukunft im Blick haben – im Interesse unserer Kunden.

Was sollen Tornos-Produkte vermitteln?

Vor allem sollen sie unsere Kundenorientierung vermitteln. Tornos hat eine sehr starke Kundenbasis, die uns schon lange die Treue hält und viele unserer Maschinen im Einsatz hat. Es beginnt mit der Marke Tornos: Sie steht für qualifizierte

«Unsere Kunden... gehen mit uns eine Partnerschaft ein, die Kompetenz mit sich bringt und auf Vertrauen beruht.»

Vertriebskräfte, Anwendungsspezialisten vor Ort, Servicemitarbeiter und eben dieses Anwendungs-Know-how für die jeweiligen Marktsegmente. Unsere Maschinen fertigen Teile, somit verfügen wir über ein fundiertes Know-how in der Teilefertigung. Die Kunden kommen daher nicht nur wegen unserer Maschinen und Dienstleistungen zu uns, sondern auch wegen unserer Anwendungskompetenz. Viele unserer Maschinen sind schlüsselfertige Lösungen. Ausserdem vermitteln die Produkte unseren Anspruch, die Erwartungen unserer Kunden zu übertreffen. Wenn ich mit Kunden spreche, die unsere Maschinen SAS 16, MS7 oder DECO im Einsatz haben, wird sehr deutlich: Wir übertreffen ihre Erwartungen wirklich. Sie lassen diese Maschinen Tag und Nacht laufen und empfinden sie aus gutem Grund als sehr hochwertig.



Sie sind langlebig, extrem präzise und zuverlässig. Wenn man den Sekundärmarkt betrachtet, ist ihr Wert sehr hoch. Unsere Kunden kaufen von uns nicht nur Maschinen. Sie gehen mit uns auch eine Partnerschaft ein, die Kompetenz mit sich bringt und auf Vertrauen beruht.

Warum unterscheidet sich das Industriedesign der neuen Tornos-Produkte so stark von dem der älteren Produkte?

Mit unserem neuen Industriedesign heben wir uns von anderen ab. Wenn Kunden über den kapitalintensiven Kauf von High-End-Maschinen entscheiden, möchten sie mit ihren Fabriken auch die eigenen Kunden beeindrucken. Wenn Maschinen ein gutes Design haben, bringt das sowohl unseren Kunden als auch den Kunden unserer Kunden einen Mehrwert. Ausserdem ist es eine starke Motivation für die Benutzer. Sie arbeiten gern an unseren Maschinen. Innovation betrifft eben alle Aspekte unserer Produkte, und unser neues Industriedesign macht unsere Innovationsstrategie sogar äusserlich sichtbar. Wir haben für das Design der SwissNano viel Lob bekommen und sind kürzlich sogar mit dem «iF product design award» ausgezeichnet worden.

Hat sich das gefällige Design schon auf das Kaufverhalten ausgewirkt?

Ja. Die Kunden wünschen sich beim Kauf von Maschinen eine stärkere Personalisierung. Viele haben ein persönliches Verhältnis zu Farben und Formen, und bei der SwissNano kann man die Farbe selbst wählen. So hat ein Kunde eine SwissNano in der Farbe seines Privatflugzeugs gekauft. Der Marketingansatz für die SwissNano hat das Kaufverhalten ebenfalls beeinflusst und sogar Kunden zu Tornos-Markenbotschaftern gemacht. Gleich nach der Lancierung war die SwissNano in aller Munde, und heute kennt sie jeder.

Wodurch zeichnet sich das Design der Tornos-Maschinen aus?

Neben den Farben und der Ergonomie durch die Klarheit und Offenheit der Gestaltung. Ein Identifikationsmerkmal ist das Band, das in Zukunft auch auf Kommunikationsmaterial und auf anderen Maschinen zu finden sein wird. Das neue Industriedesign unserer Maschinen vermittelt optisch und haptisch eine hohe Wertigkeit. So sind etwa die Griffe der SwissNano aus gebürstetem Aluminium gefertigt und poliert. Wir haben Hightech und gutes Design kombiniert.

Wird es weitere SwissNano-Farben bei anderen Produkten geben?

Unsere Grundfarbe ist Schwarz/Hellgrau, und wir personalisieren mit der Farbe und im Branding. An der EMO Hannover 2013 haben wir erstmals ein Produkt in Schwarz gezeigt, wie in diesem Geschäftsbericht, und die Reaktion war äusserst positiv. Die Farbe ist ein visueller Hinweis auf die Innovation.

Ihre Fertigung verteilt sich demnächst auf vier verschiedene Standorte. Sind die Qualitätsanforderungen überall vergleichbar?

Gewiss. Die meisten unserer Kunden sind Global Players. Beispielsweise müssen Tier-1- und Tier-2-Automobilhersteller überall hohe Qualität liefern, um die globalen Standards zu erfüllen oder zu übertreffen. Genau wie unsere Kunden legen auch wir weltweit dieselben Qualitätsmassstäbe an. Bei uns ist jeder einzelne dafür mitverantwortlich, dass wir diese Massstäbe einhalten.

Warum baut Tornos seine internationale Präsenz aus?

Tornos macht fast 50 Prozent seines Umsatzes mit Automobil- und Medizintechnikherstellern. Dies sind meist weltweite Konzerne, die mehrere Standorte haben, weil sie ihren Kunden folgen. Wir müssen auch in Asien den Kunden mit Wurzeln in Europa dieselben Dienstleistungen anbieten. Sie erwarten – und bekommen von Tornos – überall auf der Welt Anwendungs- und Vertriebsunterstützung und Dienstleistungen in gleichbleibend hoher Qualität.

Sind aus Sicht des Kunden die Erwartungen an innovative Produkte weltweit vergleichbar?

Grundsätzlich sind die Kundenerwartungen in Bezug auf die Zuverlässigkeit, Produktivität und Präzision der Maschinen überall gleich anspruchsvoll. Wir sind bestrebt, auf der Kundenseite dieselbe Wahrnehmung zu schaffen, unabhängig davon, ob der Kunde eine Standard- oder eine High-End-Maschine kauft.

«Europa bleibt der wichtigste Markt für Tornos.»

In Xi'an (China) und Taichung (Taiwan) werden Sie hauptsächlich Standardprodukte herstellen. Welche Überlegungen stehen dahinter?

Zunächst einmal richten wir uns mit diesen Produkten an die lokalen Märkte. Wir wollen internationale Märkte abdecken, aber auch in der Entwicklung befindliche Märkte, die meist ausserhalb Europas liegen. Aufgrund der Logistik- und Produktionskosten müssen wir näher an diesen Kunden sein. Bei unseren in China und Taiwan produzierten Maschinen werden Schlüsselkomponenten wie Spindeln und Führungsbuchsen in der Schweiz gefertigt. Dadurch können Fabriken in China und Taiwan anspruchsvolle Maschinen mit Teilen aus der Schweiz produzieren, die nirgendwo sonst auf unserem anerkannt hohen Qualitätsniveau hergestellt werden können.

Haben Europa generell und die Schweiz im Besonderen ihre Führungsposition bei Innovation und Hightech verloren?

Keineswegs. Die Frage ist, ob eine solche Hochtechnologie – und Innovation – überall effizient genutzt werden kann. In Schwellenländern waren qualifizierte Arbeitskräfte früher knapp. Dadurch liessen sich Hightech-Produkte nur schwer verkaufen, denn der Markt war für diese Technologien noch nicht bereit. Heute erlauben es unsere Hightech-Maschinen den Kunden in diesen Ländern, über die Nutzung der Technologie zu wachsen und zu erleben, welche Vorteile der Einsatz anspruchsvoller Geräte in ihren Prozessen bietet. In China läuft jetzt die zweite Investitionswelle: Die Kunden sind technologisch auf einem höheren Stand und modernisieren ihre Ausstattung. Es gibt einen starken Wunsch nach innovativen, anspruchsvollen High-End-Werkzeugmaschinen aus dem Alten Kontinent. Europa bleibt der wichtigste Markt für Tornos, doch wir erkennen auch das Potenzial anderer Märkte, die sich noch in der Entwicklung befinden.

Wie sehen Sie mittelfristig das Verhältnis zwischen High-End- und Midrange-Produkten?

Wir werden weiter neue Maschinen entwickeln, auch High-End-Produkte. Und wir werden mit unseren High-End-Maschinen auch künftig die Grenzen der Leistungsfähigkeit und Präzision verschieben. Durch den Technologietransfer werden auch die Midrange-Produkte von dieser Entwicklung profitieren. Es geht darum, jeden unserer Kunden voranzubringen. Jedes Mal, wenn wir die Erwartungen eines Kunden übertreffen, bringen wir Tornos weiter voran.

Im Rahmen des Strategieplans 2017 wurde die vollständige Erneuerung des Produktportfolios von Tornos und Almac in Angriff genommen. Die neuen Produkte werden auf der Basis eines Plattformkonzepts entworfen, wie man es beispielsweise aus der Automobilindustrie kennt. An dieser Stelle wird der Innovationsprozess von Tornos anhand der Entwicklung der MultiSwiss dargestellt, einem Produkt, das die Brücke zwischen Mehrspindler- und Langdrehautomaten schlägt.

Eine Mehrspindlermaschine entwickelt, die so kompakt ist wie ein Langdrehautomat.

Die Stückkosten «strategischer» Tornos sind mit solchen wettbewerbsfähig sein, die von einem Langdrehautomaten im Einsatz gefertigt werden.

Die Maschine muss so einfach wie ein Langdrehautomat zu bedienen sein.

Die Ergonomie am Arbeitsplatz muss ein Kriterium sein.

Das Endprodukt muss eine schlüssige, einfache Lösung sein.

Die Maschine muss mit zähen Materialien umgehen und unerreichte Fähigkeiten aufweisen.

Sie muss Ra-Werte von 0.5 mit höheren Werten erreichen.

Markterkenntnisse

Die Fähigkeiten der Maschinenbediener nehmen ab.

Kunden in Asien sind zunehmend an der Mehrspindeltechnologie interessiert, aber mit Vorbehalten bzgl. der Komplexität.

Der Innovationsprozess von Tornos

Integration aller Peripheriegeräte in die Maschine.

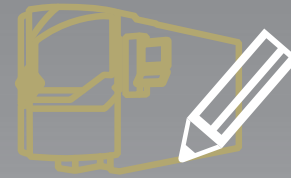
Ersetzen der Hirth-Verzahnung durch einen Torque-Motor.

Mit sechs Spindeln und einer Gegenspindel entspricht die Programmierung sechs 3-Achsen-Maschinen mit integriertem PC.

Der frontale Zugang erlaubt es dem Bediener, ins Innere der Maschine zu gelangen.

Grundsatz des «Plug and Play» für alle eingesetzten Werkzeuge.

Weiterentwicklung der Hydrostatik, um genügend Dämpfung und damit beste Ra-Werte in zähen Materialien zu erreichen.



MultiSwiss 6x14, «Prototyp 1» ist entwickelt.

Aktion



Technologie



Lastenheft



Beobachtung

Beobachtung des Wettbewerbs

Zwei Mehrspindler für komplexe Teile befinden sich bei Mitbewerbern in Entwicklung.

Die Ansprüche an die Präzision nehmen zu.

Tornos deckt mit der MultiSigma und MultiAlpha den Mehrspindlermarkt wirkungsvoll ab.

Die Ansprüche bzgl. Oberflächenbeschaffenheit in Ra nehmen zu.

verfen, die
automat.

teile müssen
n, die auf
stiegsbereich

möglich

uss perfekt

selfertige

aterialien
n.

heren



Beginn der Feldversuche bei fünf Testkunden.



EMO 2011: Die MultiSwiss wird im Markt vorgestellt.

Der Markt zeigt zunehmendes Interesse.

Validierungsprozess



Markterkenntnisse

Im Automotive-Segment ist ein Bedarf nach Futterdrehteilen für Mehrspindler erkennbar.

MultiSwiss hat einen neuen Bereich erschlossen und erlaubt es dem Kunden, ein zusätzliches Teilespektrum zu bieten.



Beobachtung des Wettbewerbs

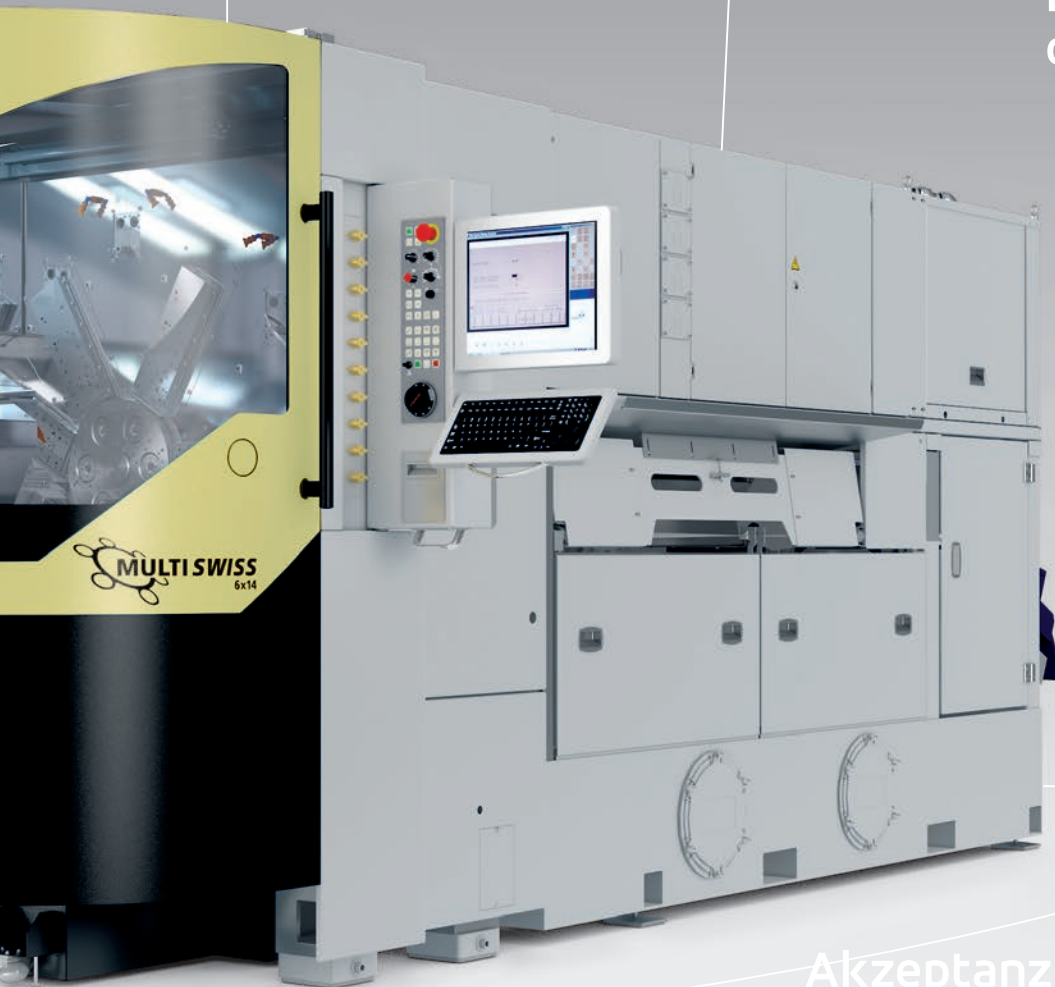
Neue Ausgangslage

Ergebnis

Akzeptanz



Die ersten Kunden kaufen die zweite... das Leistungsvermögen der MultiSwiss... Erwartungen.



Ein Konkurrenzprodukt ist in Entwicklung und zielt auf die MultiSwiss ab.

MultiSwiss ist für ihre Präzision mit zähen Materialien anerkannt.

MultiSwiss ist bedienerfreundlicher, produktiver, mit noch mehr Steifigkeit als Konkurrenzprodukte, die ihrerseits komplexere Teile anpeilen könnten.

MultiSwiss stellt ihre führende Stellung gegenüber der Konkurrenz unter Beweis.

Ein Weiterentwicklungsprojekt wird gestartet, um den Wettbewerbsvorsprung im Markt zu nutzen.

Die MultiSwiss «White edition» für Futterteile wird lanciert und richtet sich hauptsächlich an die Automobilzulieferindustrie.



Die MultiSwiss «Black edition» mit Y-Achse wird lanciert, um ein noch breiteres Teilespektrum abzudecken.



Die MultiSwiss «Silver edition» ist die optimierte Version für das Drehen von Stangen.

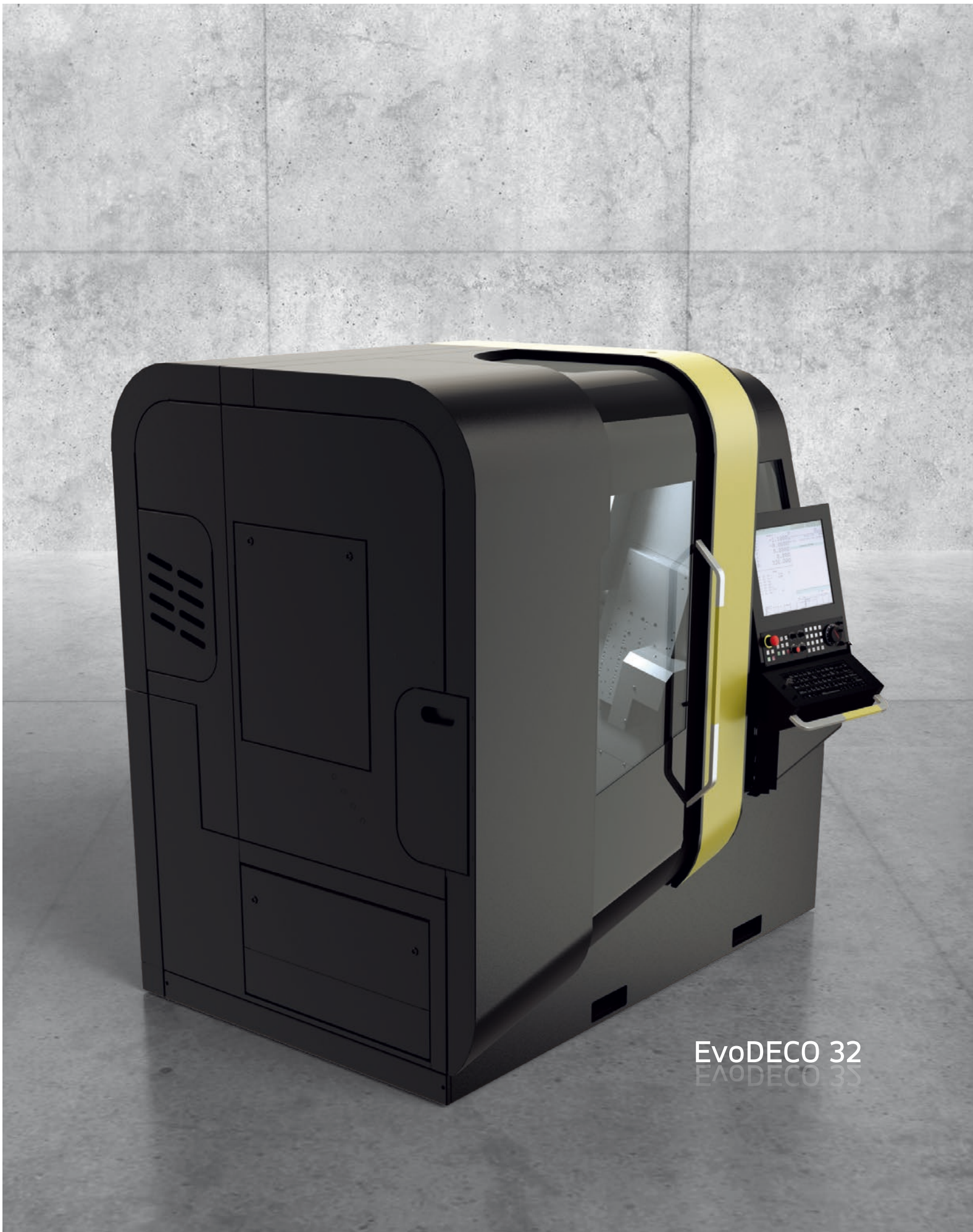
se



Die Verkaufszahlen der MultiSwiss 6x14 übersteigen deutlich die Erwartungen.

Das Umfeld wird laufend analysiert, um unsere Führungsposition zu behaupten.

der dritte Maschine;
s übersteigt ihre



EvoDECO 32
EvoDECO 35

Den Kunden im Zentrum

Wir haben ein systematisches Produktkonzept entwickelt, das sich auf die Zukunft ausrichtet und gleichzeitig auf unserer Geschichte aufbaut. Unser Produktportfolio soll eine starke emotionale Markenbindung schaffen und so die Geschäftsbeziehungen mit unseren Kunden positiv und nachhaltig prägen.

Natürlich stehen bei der Produktentwicklung nach wie vor die Leistungsfähigkeit, Präzision und Langlebigkeit im Zentrum.

Jede Entwicklungsphase richtet sich konsequent auf die Kunden aus. Die Designer arbeiten an spezifischen Fragestellungen des Alltags, die sich wirksam auf Industriemaschinen anwenden lassen, wie etwa das Arbeitsumfeld der Maschinenbediener, ergonomische Fragen wie Zugänglichkeit, das Sicherheitsgefühl oder die intuitive Bedienung von Schnittstellen.

Bei der Marke geht es um die Wahrnehmung von Qualität, Produkt- und Markenprofil, Attraktivität, Ausstrahlung und ästhetische Modernität. Bei der Produktpalette zählen die Einhaltung der Absatzstrategie, die Leistungssteigerung und die interne Produktkompatibilität.

Die Tornos Produktlinien wird man künftig aufgrund eines Aluminiumbandes erkennen. Als neues Identifikationsmerkmal steht es auch für die Qualität und Innovationskraft, die wir mit unseren einzigartigen Produkten in den Markt tragen.



Keine Grenzen beim Bohren – dank der EvoDECO 32, dem leistungsstärksten und schönsten Dreher in meiner Werkstatt und auf dem Markt.



#operatr
Automotive/
Deutschland

Die BA 1008? Ausgezeichnete Stangenfräsmaschine: leicht zu regeln, sehr produktiv, einfach beeindruckend!



#uniwatch
Uhrenindustrie/
Schweiz

Meine DECO-Maschinen sind produktiv wie sonst keine, so sind wir schneller und flexibler als die Konkurrenz.



#medicalcncscrew
Medtech/
USA

15 Dienstjahre und eine Generalüberholung bei Tornos in Moutier – und meine DECO 10 ist wieder wie neu!



#msgidht
Feinmechanik/
Schweiz

Unglaublich, diese SwissNano! Kein Vergleich zu anderen Maschinen. Das muss ich den Kollegen in der Schule zeigen.



#darkvador95
Uhrenindustrie/
Schweiz

Die Mechanik meiner Tornos läuft ... und läuft ... und läuft jahrzehntelang.



#cntech
Automotive/
Brasilien

Tweets aus aller Welt

Der neue Stand von Tornos: einfach toll, besonders die SwissNano, bis auf bald wieder an der IMTS in Chicago!



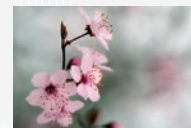
#ammach
Elektronik/USA

Die neue CT 20: einmal mehr echte Schweizer Qualität. Perfekt für den chinesischen Markt.



#xiashag
Elektronik/
China

200'000 Inox-Werkstücke ohne Werkzeugwechsel: dank der Hydrostatik-technologie meiner MultiSwiss kein Problem.



#cnctech
Automotive/Japan

Die MultiSigma und die MultiSwiss machen es möglich: Ra von bis zu 0,5 in schwer zerspanbaren Materialien, das kann keine andere.



#zet67
Automotive/
Taiwan

Problemlos 60 Werkstücke pro Minute in drei Schichten bearbeiten? Meine Tornos SAS 16.6 lässt mich nie im Stich.



#pec46
Elektronik/
Thailand



Corporate Governance

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 SIX Swiss Exchange AG und berücksichtigen die Best-Practice-Regeln von «economiesuisse». Bei Tornos basiert die «Corporate Governance» auf den Statuten und dem Organisationsreglement.

<i>Konzernstruktur und Aktionariat</i>	<i>32</i>
<i>Kapitalstruktur</i>	<i>35</i>
<i>Verwaltungsrat</i>	<i>38</i>
<i>Geschäftsleitung</i>	<i>47</i>
<i>Vergütungsbericht</i>	<i>48</i>
<i>Mitwirkungsrechte der Aktionäre</i>	<i>55</i>
<i>Kontroll- und Abwehrmechanismen</i>	<i>56</i>
<i>Revisionsstelle</i>	<i>57</i>
<i>Informations- und Offenlegungspolitik</i>	<i>58</i>

Konzernstruktur und Aktionariat

Struktur der Gruppe

	Aktienkapital		Anteil in %	
			2013	2012
Tornos Holding AG, Moutier <i> Holding</i>	CHF	89'449'519.50		
└─ Tornos Management Holding AG, Moutier <i> Beteiligungsmanagement und Holding</i>	CHF	65'000'000	100%	100%
└─ Almac AG, La Chaux-de-Fonds <i> Produktion und Vertrieb</i>	CHF	1'175'000	100%	100%
└─ Almatronic AG, La Chaux-de-Fonds <i> Inaktive Gesellschaft</i>	CHF	50'000	100%	100%
└─ Cyklos AG, Yverdon-les-Bains <i> Entwicklung und Vertrieb</i>	CHF	100'000	100%	100%
└─ Tornos AG, Moutier <i> Produktion und Vertrieb</i>	CHF	65'000'000	100%	100%
└─ Tornos Technologies Deutschland GmbH, Pforzheim <i> Service Support</i>	EUR	511'292	100%	100%
└─ Tornos Technologies Iberica SA, Granollers <i> Service Support</i>	EUR	60'200	100%	100%
└─ Tornos Technologies Italia Srl, Opera/MI <i> Service Support</i>	EUR	93'600	100%	100%
└─ Tornos Technologies Poland Sp. z o.o., Katy Wroclawskie <i> Service Support</i>	PLN	50'000	100%	100%
└─ Tornos Technologies UK Ltd., Coalville <i> Service Support</i>	GBP	345'000	100%	100%
└─ Tornos Holding France SA, St-Pierre-en-Faucigny <i> Holding</i>	EUR	12'496'800	100%	100%
└─ Tornos Technologies France SAS, St-Pierre-en-Faucigny <i> Service Support</i>	EUR	762'250	100%	100%
└─ Tornos Technologies U.S. Corp. Bethel, CT <i> Vertrieb und Service</i>	USD	2'400'000	100%	100%
└─ Tornos Technologies Asia Limited, Hong Kong <i> Service Support</i>	HKD	10'000	100%	100%
└─ Tornos Technologies (HK) Limited, Hong Kong <i> Service Support</i>	HKD	10'000	100%	100%
└─ Tornos Technologies (Shanghai) Limited, Shanghai <i> Service Support</i>	USD	500'000	100%	100%
└─ Tornos Comércio Importação e Exportação de Máquinas Ferramenta Ltda, São Paulo <i> Service Support</i>	BRL	370'000	100%	100%
└─ Tornos (Xi'an) Machine Works Co., Ltd., Xi'an <i> Produktion</i>	RMB	10'000'000	70%	–

Operative Struktur der Gruppe

Die operative Struktur der Gruppe wird durch folgende funktionale Geschäftsbereiche bestimmt: Vertrieb und Marketing, Produktion und Entwicklung, Kundendienst, allgemeine Stabs- und Finanzabteilungen. Die Gruppe wird durch die Geschäftsleitung geführt, die sich aus drei Mitgliedern zusammensetzt wie folgt:

Generaldirektion

Michael Hauser Präsidium
Bruno Allemant
Luc Widmer

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 SIX Swiss Exchange in Zürich unter der Valorennummer TOHN (ISIN-Code: CH0011607683) kotiert. Zum Bilanzstichtag betrug die Börsenkapitalisierung CHF 91.8 Millionen.

Nicht börsenkotierte Gesellschaften innerhalb des Konsolidierungskreises

Tornos Holding AG hält keine Beteiligung ausserhalb des Konsolidierungskreises.

2013

Im Rahmen eines Joint Venture in Xi'an, Volksrepublik China, wurde Tornos (Xi'an) Machine Works Co., Ltd. am 23. September 2013 gegründet. Die Tornos AG hält eine Beteiligung von 70% an diesem Unternehmen. Der Geschäftszweck besteht in der Herstellung von Drehautomaten im mittleren Segment.

Dies ist die einzige Änderung innerhalb des Konsolidierungskreises im Verlauf des Berichtsjahrs.

2012

Die Cyklos AG, Port-Louis, Mauritius, hielt die geistigen Eigentumsrechte an einem neuen Maschinenkonzept zur Oberflächenbehandlung von Werkstücken. Dieses Unternehmen wurde am 2. Mai 2011 übernommen und am 18. Januar 2012 liquidiert. Unter dem Namen Cyklos AG wurde in Yverdon-les-Bains am 7. Februar 2012 ein neues Unternehmen gegründet, das diese neue Technologie weltweit vermarkten und entwickeln soll.

Tornos AG, Moutier, hat eine Minderheit von 1% an Tornos Comércio, Importação e Exportação de Máquinas Ferramenta Ltda, São Paulo erworben, um ihre Beteiligung am Aktienkapital der Gesellschaft auf 100% zu erhöhen.

Aktionäre

Zum 31. Dezember 2013 waren 2'070 Aktionäre im Aktienregister eingetragen, welche über die nachfolgende Anzahl Aktien verfügten:

Mehr als 1'000'000 Aktien	3 Aktionäre
Von 100'001 bis 1'000'000 Aktien	10 Aktionäre
Von 15'001 bis 100'000 Aktien	34 Aktionäre
Von 1 bis 15'000 Aktien	2'023 Aktionäre

Zum 31. Dezember 2013 sind 2'594'771 Aktien, d.h. 13.05%, nicht im Aktienregister eingetragen (nicht zugeordnet).

Die bedeutenden Aktionäre, d.h. solche, die im Aktienregister mit mehr als 3% der Stimmrechte an der Gesellschaft eingetragen sind, sind die folgenden:

Aktionäre	31.12.2013		31.12.2012	
	Anzahl Aktien	%	Anzahl Aktien	%
Walter Fust	6'624'263	33.32	3'898'448	25.18
Michel Rollier / Rollomatic Holding SA	2'853'733	14.36	1'253'733	8.10
Balfidor Fondsleitung AG	1'254'077	6.31	978'203	6.32
Berner Kantonalbank	661'545	3.33	661'545	4.27
Tornos Holding AG	500'956	2.52	505'106	3.26
Tsugami Corporation	0	0.00	1'000'000	6.46

Der Unternehmung bekannte Anzahl Aktien oder gemäss der letzten an die SIX Swiss Exchange AG gemachten Meldung. Die Prozentzahlen basieren auf der tatsächlichen Anzahl Aktien zum Bilanzstichtag.

Folgende Meldungen wurden in den Jahren 2012 und 2013 aufgrund Artikel 20 BEHG (Bundesgesetz über die Börsen und den Effektenhandel) publiziert:

Datum	Aktionär	% der Stimmrechte
03.07.2013	Tsugami Corporation	2.93
08.06.2013	Michel Rollier / Rollomatic Holding SA	14.36
07.06.2013	Tsugami Corporation	4.93
05.06.2013	Walter Fust	33.12
31.05.2013	Tornos Holding AG	2.54
18.05.2013	Michel Rollier / Rollomatic Holding SA	18.41 ¹⁾
18.05.2013	Walter Fust	42.47 ¹⁾
23.08.2012	Walter Fust	25.17
19.05.2012	Tornos Holding AG	3.12
17.05.2012	Raymond Stauffer	3.06
03.05.2012	Tornos Holding AG	2.53
03.05.2012	Raymond Stauffer	2.96
22.03.2012	Balfidor Fondsleitung AG	5.02

¹⁾ Stimmrechte berechnet auf der gesamten Anzahl Aktien vor der Kapitalerhöhung

Sämtliche Angaben zu den oben erwähnten oder zu früheren Publikationen können auf der Internetseite der SIX Swiss Exchange AG unter folgender Adresse abgerufen werden:
http://www.six-swiss-exchange.com/shares/companies/major_shareholders_de.html?fromDate=19980101&issuer=11443

Tornos Holding AG hat keine Kenntnis von Aktionärsbindungsverträgen.

Kreuzbeteiligungen

Es existieren keine Kreuzbeteiligungen.

Kapitalstruktur

Kapital

Das Aktienkapital der Tornos Holding AG setzt sich wie folgt zusammen:

	31.12.2013			31.12.2012		
	Anzahl Aktien	Nennwert CHF	Aktien- kapital CHF	Anzahl Aktien	Nennwert CHF	Aktien- kapital CHF
Aktienkapital	19'877'671	4.50	89'449'519.50	15'502'093	4.50	69'759'418.50
Genehmigtes Aktienkapital	324'422	4.50	1'459'899.00	4'700'000	4.50	21'150'000.00
Bedingtes Aktienkapital	706'662	4.50	3'179'979.00	706'662	4.50	3'179'979.00

Angaben zum genehmigten und bedingten Aktienkapital

Die folgenden Informationen beziehen sich auf die Veränderungen des genehmigten und bedingten Aktienkapitals in den Jahren 2013 und 2012. Informationen über die im Jahr 2011 erfolgten Veränderungen finden sich in Anmerkung 23.1 der Jahresrechnung 2011, die im Internet unter folgendem Link abrufbar ist: http://investors.tornos.com/sites/investors.tornos.com/files/data/publications/2011/d_tornos_gb11.pdf

Genehmigtes Aktienkapital

2013

Die Gesellschaft verfügt über ein von der ordentlichen Generalversammlung am 17. April 2012 genehmigtes Kapital. Durch Ausgabe von maximal 4'700'000 voll zu liberierenden Namenaktien von je CHF 4.50 Nennwert kann der Verwaltungsrat bis zum 17. April 2014 jederzeit das Aktien-

kapital um maximal CHF 21'150'000.00 erhöhen. Kapitalerhöhungen durch Festübernahme sowie teilweise Erhöhungen sind zulässig. Der Verwaltungsrat setzt den Ausgabepreis, die Art der Einlagen, die Bedingungen zur Ausübung des Zeichnungsrechts sowie das Datum des Dividendenanspruchs fest. Die nicht ausgeübten Zeichnungsrechte werden vom Verwaltungsrat im Interesse der Gesellschaft verwendet. Der Verwaltungsrat kann das Vorzugszeichnungsrecht 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 Überzeichnungreserve zuzugestehen («greenshoe option»). In diesem Fall entscheidet der Verwaltungsrat über die Zuteilung der Vorzugszeichnungsrechte zu Marktbedingungen. Anlässlich der Kapitalerhöhung vom 30. Mai 2013 wurden 4'375'578 Namenaktion mit Nennwert von CHF 4.50 je Aktie zum Preis von CHF 7.00 ausgegeben.

Per 31. Dezember 2013 belief sich das genehmigte Kapital auf CHF 1'459'899.00 beziehungsweise auf 324'422 Aktien mit einem Nennwert von jeweils CHF 4.50.

2012

Die Gesellschaft verfügt über ein von der ordentlichen Generalversammlung am 17. April 2012 genehmigtes Kapital. Durch Ausgabe von maximal 4'700'000 voll zu liberierenden Namenaktien von je CHF 4.50 Nennwert kann der Verwaltungsrat bis zum 17. April 2014 jederzeit das Aktienkapital um maximal CHF 21'150'000.00 erhöhen. Kapitalerhöhungen durch Festübernahme sowie teilweise Erhöhungen sind zulässig. Der Verwaltungsrat setzt den Ausgabepreis, die Art der Einlagen, die Bedingungen zur Ausübung des Zeichnungsrechts sowie das Datum des Dividendenanspruchs fest. Die nicht ausgeübten Zeichnungsrechte werden vom Verwaltungsrat im Interesse der Gesellschaft verwendet. Der Verwaltungsrat kann das Vorzugszeichnungsrecht 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 Vorzugszeichnungsrechte zu Marktbedingungen.

Per 31. Dezember 2012 belief sich das genehmigte Kapital auf CHF 21'150'000.00 beziehungsweise auf 4'700'000 Aktien mit einem Nennwert von jeweils CHF 4.50.

Bedingtes Aktienkapital

2013

Zum 31. Dezember 2013 hätte das Gesellschaftskapital um CHF 3'179'979.00 erhöht werden können – unter Ausschluss des Bezugsrechts bzw. des Vorzeichnungsrechts der Aktionäre aus wichtigen Gründen (Beteiligung der Mitarbeitenden) – durch Ausgabe von bis zu 706'662 voll zu liberierenden Namenaktien von je CHF 4.50 Nennwert. 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.

2012

Zum 31. Dezember 2012 hätte das Gesellschaftskapital um CHF 3'179'979.00 erhöht werden können – unter Ausschluss des Bezugsrechts bzw. des Vorzeichnungsrechts der Aktionäre aus wichtigen Gründen (Beteiligung der Mitarbeitenden) – durch Ausgabe von bis zu 706'662 voll zu liberierenden Namenaktien von je CHF 4.50 Nennwert. 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 detaillierten Optionsbedingungen werden vom Verwaltungsrat unter Berücksichtigung der oben genannten Rahmenbedingungen festgelegt.

Kapitalveränderungen

In KCHF	Aktien- kapital	Reserve für Kapital- einlagen – netto	Reserve für eigene Aktien	Bilanz- gewinn	Total
Eigenkapital am 31.12.2011	69'671	18'927	6'827	11'522	106'947
Ausgabe neuer Aktien	88	56			144
Jahresergebnis 2012				-528	-528
Eigenkapital am 31.12.2012	69'759	18'983	6'827	10'994	106'563
Kapitalerhöhung	19'691	10'939			30'630
Jahresergebnis 2013				-13'049	-13'049
Rückstellung für eigene Aktien		56	-56		-
Eigenkapital am 31.12.2013	89'450	29'978	6'771	-2'055	124'144

Aktien und Partizipationsscheine

Das ordentliche Aktienkapital der Tornos Holding AG betrug zum 31. Dezember 2013 CHF 89'449'519.50. Es war auf 19'877'671 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.

Genussscheine

Es gibt keine Genussscheine.

Beschränkungen der Übertragbarkeit und «Nominee»-Eintragungen

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

Wandelanleihen und Optionen

Es gibt keine Wandelanleihen. Es gibt Beteiligungspläne zugunsten der vom Verwaltungsrat definierten Personen; siehe Finanzbericht, Anmerkung 26 zu den Modalitäten der Beteiligungspläne zugunsten der vom Verwaltungsrat definierten Personen.

Verwaltungsrat



François Frôté	Michel Rollier
Claude Elsen	Frank Brinken
	Philippe Maquetin



François Frôté (1953), Schweizer

Präsident des Verwaltungsrats | Mitglied seit 2002 | Gewählt bis 2014 | Frühere Tätigkeiten für Tornos: Rechtsberater | Ausschüsse: Präsident Nomination and Compensation Committee; Audit Committee | Beruflicher Werdegang – Höchster Studienabschluss: Rechtsanwalt, 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; Azurée Holding SA: Verwaltungsrat; Coopérative Migros Neuchâtel Fribourg: Vizepräsident des Verwaltungsrats | Berufliche Tätigkeiten: Étude Frôté & Partner: Anwalt und Mitglied des Verwaltungsrats (seit 1979)

Claude Elsen (1947), Luxemburger

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

Michel Rollier (1959), Schweizer

Mitglied seit 2002 | Gewählt bis 2014 | Frühere Tätigkeiten für Tornos: keine | Ausschuss: keiner | Beruflicher Werdegang – Höchster Studienabschluss: Ingenieur ETHL (Eidg. Technische Hochschule Lausanne), 1985 | Aktuelle Verwaltungsratsmandate: Rollomatic Holding AG, Verwaltungsratspräsident; Azurée Holding SA: Verwaltungsrat | Berufliche Tätigkeit: Rollomatic AG, Ausübung verschiedener Führungsfunktionen in der Gruppe: Verantwortlicher F&E (seit 1989)

Frank Brinken (1948), Schweizer

Mitglied seit 2011 | Gewählt bis 2014 | Frühere Tätigkeiten für Tornos: keine | Ausschuss: keiner | Beruflicher Werdegang – Höchster Studienabschluss: Dr. Ing., Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen (RWTH), Deutschland, 1979; Honorarprofessor der Technischen Universität Chemnitz, Deutschland, 2013 | Aktuelle Verwaltungsratsmandate: Calorifer AG: Verwaltungsrat | Sonstige 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 Group Holding AG: CEO (seit 2005)

Philippe Maquelin (1951), Schweizer

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

Mitglieder des Verwaltungsrats

2013

Der Verwaltungsrat besteht aus fünf Mitgliedern. Herr Raymond Stauffer hat anlässlich der Generalversammlung 2013 seinen Rücktritt eingereicht. Es wurde kein Ersatz gewählt. Kein Mitglied des Verwaltungsrats steht in engen Geschäftsbeziehungen mit Tornos Holding AG bzw. einer Gruppengesellschaft.

2012

Die Zusammensetzung des Verwaltungsrats hat sich 2012 nicht geändert.

Sonstige wirtschaftliche Interessenbindungen

Kein Verwaltungsratsmitglied übt eine bedeutende vorübergehende oder ständige Funktion in der Geschäftsführung, der Aufsicht oder Beratung für bedeutende Körperschaften oder Interessengruppen aus, mit Ausnahme der auf Seite 39 genannten Funktionen. Keines der Mitglieder hat ein politisches Amt bzw. Mandat inne.

Wahl und Dauer der Amtszeit

Der Verwaltungsrat der Tornos Holding AG besteht aus mindestens drei (zurzeit fünf) Mitgliedern und setzt sich mehrheitlich aus unabhängigen und nicht-exekutiven Mitgliedern zusammen. Jedes einzelne Verwaltungsratsmitglied wird von der Generalversammlung einzeln und gestaffelt 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. Diese Angaben unterliegen Anpassungen aufgrund der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) innerhalb der darin vorgesehenen Übergangsfristen.

Interne Organisation

Das Organisationsreglement der Tornos Holding AG legt Regeln für die Führung des Unternehmens fest; es kann im Internet eingesehen werden (nur auf Französisch) unter: <http://investors.tornos.com/sites/investors.tornos.com/files/data/governance/corporatedocuments/tornos-reglement-d-organisation-fr.pdf>

Die in den Reglementen publizierten Angaben unterliegen Anpassungen aufgrund der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) innerhalb der darin vorgesehenen Übergangsfristen.

Das Organisationsreglement legt insbesondere folgende Regeln fest:

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 die 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 und Vorsitzenden der Geschäftsleitung. 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 2013 fanden acht Verwaltungsratssitzungen von unterschiedlicher Dauer sowie zwei Telefonkonferenzen statt. Der Verwaltungsrat hat regelmässig Geschäftsleitungsmitglieder zu Sitzungen eingeladen und, wo erforderlich, auch externe Berater beigezogen, wenn deren Expertenwissen für die Behandlung eines Traktandums notwendig war. Die Ausschüsse des Verwaltungsrats tagten ebenfalls in Anwesenheit von Geschäftsleitungsmitgliedern.

Die Geschäftsleitung hat folgende Pflichten und Kompetenzen:

- *Sie hat die Gesellschaft so zu leiten, dass eine gesunde und nachhaltige Entwicklung der Tornos Gruppe gewährleistet 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 Organisationsstrukturen erlassen werden; die Genehmigung der Pflichtenhefte der Geschäftsleitungsmitglieder obliegt dem Verwaltungsrat;*
- *Sie schliesst Verträge mit Dritten ab, sofern diese im Interesse mehrerer Unternehmensbereiche liegen oder sofern die Verträge 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 François Frôté als Präsidenten und Herrn Claude Elsen als Vizepräsidenten sowie die folgenden Ausschüsse eingesetzt:

Nomination and Compensation Committee

François Frôté (Präsident), Claude Elsen (Mitglied des Committee bis zur Generalversammlung vom 16. April 2013), Philippe 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 Saläranspassungen;
- 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».

Im Lauf des Geschäftsjahrs 2013 wurde Ziffer 7.1 des Organisationsreglements der Tornos Holding AG zur Zusammensetzung des «Nomination and Compensation Committee» angepasst. Diese Anpassungen traten am 17. April 2013 in Kraft. Seither sieht das Organisationsreglement vor, dass das Nomination and Compensation Committee sich aus mindestens zwei Mitgliedern des

Verwaltungsrats ohne Exekutivfunktion zusammensetzt, dass die übrigen Mitglieder des Verwaltungsrats sowie der CEO über eine ständige Einladung mit beratender Stimme verfügen und dass der CFO nach Massgabe der Entscheidungen des CEO zur Teilnahme an der ganzen oder eines Teils der Sitzungen des Ausschusses eingeladen werden kann und in diesem Fall über eine beratende Stimme verfügt. Im Hinblick auf die Entscheidungsfindung ist zudem vorgesehen, dass der Präsident des Ausschusses bei Stimmengleichheit den Stichentscheid fällt.

Der Ausschuss hielt im Jahr 2013 fünf Sitzungen sowie mehrere informelle Treffen ab betreffend die Umgestaltung der Geschäftsleitung (Verkleinerung auf drei Mitglieder per 1. Dezember 2013). In diesem Zusammenhang diskutierte der Ausschuss insbesondere das Ernennungsverfahren von Herr Bruno Allemand (Leiter Vertrieb) sowie die Rücktritte der Herren Carlos Cancer, Pierre-Yves Müller, Olivier Marchand und André Chardonnerau. In den genannten Angelegenheiten wurden die anstehenden Beschlüsse direkt durch den Verwaltungsrat gefällt.

Herr Michael Hauser (CEO) nahm als ständiger Gast an den fünf Sitzungen teil. Herr Frank Brinken nahm als ständiger Gast an der Sitzung vom 9. Dezember 2013 teil. Den Sitzungen vom 7. Oktober und 9. Dezember 2013 wohnte Herr Luc Widmer (CFO) als Gast teilweise bei.

Es wurden insbesondere folgende Themen behandelt:

- Organisation des Ernennungsverfahrens des neuen Leiters Vertrieb und Vorbereitung der Ernennung von Herr Bruno Allemand zum Leiter Vertrieb;
- Problematik der Herabsetzung der Anzahl der Verwaltungsratsmitglieder;
- Bestimmung der Berechtigten für das Beteiligungsprogramm «Management and Board Participation Plan 2007 (MBP 07)»;
- Beurteilung der Entwicklung der Geschäftsleitung;

- Problematik der Anpassung von Arbeitsverträgen an die Vorschriften der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV);
- Überprüfung der Anpassung des «Management and Board Participation Plan 2007 (MBP 07)»;
- Prüfung der Reorganisation der Pensionskasse für Mitglieder der Geschäftsleitung;
- Beurteilung und Überprüfung der Gehälter der Geschäftsleitung und der oberen Kader für das Jahr 2014;
- Vergütungen an die Verwaltungsratsmitglieder für die Jahre 2014 und 2015.

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

Audit Committee

Philippe Maquelin (Präsident), Claude Elsen (Mitglied des Committee bis zur Generalversammlung vom 16. April 2013), François Frôté

Gemäss Ziffer 8.2 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 und Formatierung des Jahres- und Halbjahresberichts sowie Vorlage dieser Berichte im Verwaltungsratsplenium;
- Kontrolle und Strukturierung von Kapitalmarkttransaktionen zuhanden des gesamten Verwaltungsrats;
- Überwachung der Einhaltung der Richtlinien der SIX Swiss Exchange;

- 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».

Im Lauf des Geschäftsjahrs 2013 wurde Ziffer 8.1 des Organisationsreglements der Tornos Holding AG zur Zusammensetzung des «Audit Committee» angepasst. Diese Anpassungen traten am 17. April 2013 in Kraft. Seither sieht das Organisationsreglement vor, dass der für Audits zuständige Ausschuss sich aus mindestens zwei Mitgliedern des Verwaltungsrats ohne Exekutivfunktion zusammensetzt, dass die übrigen Mitglieder des Verwaltungsrats sowie der CEO über eine ständige Einladung mit beratender Stimme verfügen und dass der CFO nach Massgabe der Entscheidungen des CEO zur Teilnahme an der ganzen oder eines Teils der Sitzungen des Ausschusses eingeladen werden kann und in diesem Fall über eine beratende Stimme verfügt. Bei Bedarf kann die Revisionsstelle mit beratender Stimme an den Sitzungen teilnehmen. Der Ausschuss tagt so häufig wie nötig, mindestens jedoch einmal pro Jahr. Im Hinblick auf die Entscheidungen ist zudem vorgesehen, dass der Präsident des Ausschusses bei Stimmengleichheit den Stichtscheid fällt.

Im Jahr 2013 hielt dieser Ausschuss acht Sitzungen ab, wovon eine als Telefonkonferenz. Die durchschnittliche Sitzungsdauer betrug 3.5 Stunden. Die Herren Michael Hauser (CEO und ständiger Gast) sowie Luc Widmer (CFO und Gast) nahmen an sämtlichen Sitzungen teil. Herr Claude Elsen nahm als ständiger Gast an der Telefonkonferenz vom 25. Juli teil; Herr Frank Brinken nahm als ständiger Gast teilweise an den Sitzungen vom 11. November und 9. Dezember teil. Die Revisionsstelle nahm an einer Sitzung teil.

Insbesondere wurden folgende Schwerpunktthemen behandelt:

- Jahresabschluss und Geschäftsbericht 2012;
- Besprechung des Berichts der Revisionsstelle an das «Audit Committee»;
- Periodische Überprüfungen der Verwendung des genehmigten und des bedingten Kapitals der Tornos Holding AG;
- Überprüfung der Kapitalerhöhung vom 29. Mai 2013;
- Überprüfung des Finanzplans 2013 – 2017;
- Periodische Überprüfungen des Impairment Test und der ausserordentlichen Abschreibungen im Zusammenhang mit der strategischen und betrieblichen Neuorientierung der Gruppe;
- Periodische Überprüfungen der Finanzierung der Gruppe sowie der Kreditverträge;
- Zwischenabschluss per 30. Juni und Halbjahresbericht 2013;
- Überprüfung des Risikomanagements;
- Überprüfung des internen Kontrollsystems der Tornos Gruppe;
- Überprüfung des Audit-Plans;
- Überprüfung des Berichts des Verwaltungsrats der Tornos Holding AG im Sinne von Artikel 29 BEHG und des Zwischenabschlusses zum 30. September 2013, der im Rahmen des öffentlichen Kaufangebots durch Herr Walter Fust vom 27. November 2013 publiziert worden ist.

Das «Audit Committee» prüfte auch die Quartalsabschlüsse, die Prognosen 2013 und das Budget 2014, sowie die für die Kommunikation mit der Finanzgemeinde bestimmten Informationen. Es behandelte finanzielle, buchhalterische und steuerliche Sachgeschäfte sowie die Interpretation, Anpassung und Anwendung der Rechnungslegungsnormen der Gruppe, der IFRS und der

Weisungen der SIX Swiss Exchange im Zusammenhang mit der Erstellung und Veröffentlichung der Rechnungslegung der Gruppe. Der Ausschuss hat zahlreiche betriebliche Fragen studiert und untersucht, die möglicherweise einen massgeblichen Einfluss auf die Jahresrechnung der Gruppe. Er hat an der Ausschreibung betreffend die Revisionsstelle für 2014 teilgenommen. 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 den Verwaltungsratsmitgliedern ausgehändigt.

Alliances Committee

Das «Alliances Committee» wurde an der Sitzung des Verwaltungsrats vom 29. April 2008 im Zusammenhang mit der Partnerschaft mit Tsugami gebildet. Aufgrund des Auslaufens dieser Partnerschaft hat der Verwaltungsrat während des Berichtsjahrs 2013 entschieden, das «Alliances Committee» aufzulösen.

Products Committee

Während des Jahres 2013 hat der Verwaltungsrat entschieden, das «Products Committee» aufzulösen. Dessen Aufgaben wurden durch den Verwaltungsrat übernommen.

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 (Auftragseingang) bzw. vierteljährlich (Erfolgsrechnung und Bilanz) mit dem Budget und mit dem Vorjahr verglichen. Vierteljährlich wird ein schriftlicher Bericht abgegeben. Zweimal pro Geschäftsjahr wird eine Budget-Revision durchgeführt. Darüber hinaus ermittelt und quantifiziert die Geschäftsleitung jedes Jahr die Risiken

und legt angemessene Präventionsmassnahmen fest. Dieses Dokument wird im «Audit Committee» besprochen und dem Verwaltungsrat zur Genehmigung vorgelegt.

Mitglieder der Geschäftsleitung

Gemäss der oben dargelegten operativen Struktur der Gruppe besteht die Geschäftsleitung aus zwei Mitgliedern plus Herrn Michael Hauser, der die Funktion des «Chief Executive Officer» ausübt.

Im Laufe des Jahres 2013 traten folgende Änderungen in Kraft:

- Am 28. Januar 2013 hat Herr Willi Nef, Head of Sales, seinen Rücktritt eingereicht und ist per Ende Mai 2013 aus der Geschäftsleitung und dem Unternehmen ausgeschieden.
- Am 13. August 2013 hat Herr Carlos Cancer, Head of Market & Sales Support, seinen Rücktritt eingereicht und ist per Ende November 2013 aus der Geschäftsleitung und per Ende Dezember 2013 aus dem Unternehmen ausgeschieden.
- Am 2. September 2013 hat Herr Bruno Allemant seine Funktion als Head of Sales & Marketing aufgenommen.
- Am 5. November hat die Geschäftsleitung angekündigt, dass die Anzahl ihrer Mitglieder zum 1. Dezember 2013 auf drei verkleinert würde. Herr Pierre-Yves Müller, COO, und Herr Olivier Marchand, CTO, haben ihren Rücktritt eingereicht und die Gruppe verlassen. Herr André Chardonnerau, Head of Development and Engineering, wurde mit Wirkung zum 1. Dezember 2013 zum Verantwortlichen für Produktentwicklung beim Tochterunternehmen Almac AG ernannt. Als Folge davon ist er aus der Geschäftsleitung der Gruppe ausgeschieden.

Sonstige wirtschaftliche Interessenbindungen

Kein Mitglied der Geschäftsleitung übt eine bedeutende vorübergehende oder ständige Funktion in der Geschäftsführung, Aufsicht oder Beratung für bedeutende Körperschaften oder Interessengruppen aus, mit Ausnahme der auf Seite 47 genannten Funktionen. Keines der Mitglieder hat ein offizielles Amt bzw. politisches Mandat inne.

Managementverträge

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

Leitlinien

Die Vergütungen an die Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung für das Geschäftsjahr 2013 sind im Folgenden dargestellt: Für das Geschäftsjahr 2013 gelten die Bestimmungen der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) vom 20. November 2013 zum Vergütungsbericht noch nicht. Die nachstehenden Angaben richten sich jedoch an ihren Bestimmungen aus. Der Vergütungsbericht enthält einen vollständigen Überblick über die Vergütungsgrundsätze und -bestandteile der Tornos Gruppe sowie über die Struktur und die Verantwortungsbereiche auf diesem Gebiet. Er enthält eingehende Angaben zu den Vergütungen, Beteiligungen und Darlehen zugunsten der Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung.

Geschäftsleitung

Michael Hauser (1961), Schweizer, Deutscher
Chief Executive Officer | Ernannt 2011 | Beruflicher Werdegang – Höchster Studienabschluss: Diplom-Kaufmann, Universität Mannheim, 1988 | Aktuelles Verwaltungsratsmandat: keines | Sonstige Mandate: SWISSMEM, Mitglied des Vorstands und Präsident der Fachgruppe «Werkzeugmaschinen und Fertigungstechnik»; 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 Gruppe (CH): Mikron Agie Charmilles 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)



Luc Widmer (1969), Schweizer
Chief Financial Officer | Ernannt 2012 | Beruflicher Werdegang – Höchster Studienabschluss: Betriebswirtschaft, Fachhochschule Olten, 1998 | Aktuelles Verwaltungsratsmandat: keines | Frühere berufliche Tätigkeiten: ALSTOM (Suisse) SA: Leiter Finanzen Gas Segment Manufacturing (von 2001 bis 2002), Generaldirektor Gas Turbine Logistics (von 2003 bis 2004); Mikron Technology Group: Division Controller (2005); Forteq Group: Chief Financial Officer (von 2006 bis 2012)



Bruno Allemand (1965), Schweizer
Head of Sales & Marketing | Ernannt 2013 | Beruflicher Werdegang – Höchster Studienabschluss: Diplom KMU-HSG, Universität St. Gallen, 2004 | Aktuelles Verwaltungsratsmandat: keines | Frühere berufliche Tätigkeiten: Mikron AG, Nidau: Regionalleiter Vertrieb, Leiter Vertrieb (von 1990 bis 1998), Direktor Vertrieb Schweiz (von 1999 bis 2000); Agie Charmilles Gruppe: Mikron Sales AG: Direktor (von 2001 bis 2007); Agie Charmilles GmbH (Deutschland): Geschäftsführer (von 2007 bis 2011); GF AgieCharmilles: Leiter Marketing & Sales Support Milling (von 2011 bis 2013)



Vergütungsbericht

Vergütungssystem

Grundsätze

Die Vergütungsgrundsätze der Tornos Gruppe bieten einen transparenten, wettbewerbsfähigen und leistungsorientierten Rahmen für die Gestaltung der Löhne und Gehälter. Sowohl das jährliche Grundgehalt als auch die Bestandteile der variablen Vergütung tragen der jährlichen Leistungsbeurteilung Rechnung. Die Mitglieder des Verwaltungsrates beziehen eine feste Jahresvergütung. Zudem sind sie an den Options- und Aktienkaufprogrammen der Tornos Gruppe beteiligt. Die Mitglieder der Geschäftsleitung beziehen ein festes sowie ein variables Jahresgehalt. Zudem sind sie an den Options- und Aktienkaufprogrammen der Tornos Gruppe beteiligt. Im Falle einer Übernahme sind die in den Options- und Aktienkaufprogrammen der Tornos Gruppe vorgesehenen Sperrfristen hinfällig.

Vergütung an die Mitglieder des Verwaltungsrats

Die Vergütung an die Mitglieder des Verwaltungsrats wird jährlich durch den Verwaltungsrat anhand eines Vorschlags des «Compensation and Nomination Committee» festgelegt. Hierbei sind die Rolle des betreffenden Mitglieds im Rahmen der Organisation des Verwaltungsrats einerseits und die Einsitznahme der betreffenden Person in den Verwaltungsratsausschüssen andererseits ausschlaggebend. Auf dieser Grundlage und unter Berücksichtigung der Erfahrungen aus den vergangenen Jahren hinsichtlich des Zeitaufwands für Verwaltungsrats- und Ausschusssitzungen, Beratung und Vorbereitung wird eine Schätzung des Zeitaufwands für die jeweiligen Amtsinhaber erstellt, auf deren Basis eine fixe Vergütung festgelegt wird, die bar auszuzahlen ist. Berechnungsgrundlage für diese fixe Vergütung ist somit die Schätzung der aufgewendeten Zeit und ein Tagessatz, der auf Beraterhonoraren für vergleichbare Dienstleistungen beruht (Senior Berater für Strategie und Management). Neben dieser fixen Vergütung können den Mitgliedern des Verwaltungsrats im Rahmen des Beteiligungsplans Optionen oder Aktien zugeteilt werden. Die Mitglieder des Verwaltungsrats haben kein Anrecht auf Entschädigungen oder Vorteile im Zusammenhang mit der Auflösung ihres Mandats.

Vergütung an die Geschäftsleitung

Die fixe Vergütung wird einerseits jährlich unter Berücksichtigung der Umfrage von Towers Watson Data Services zu schweizerischen Managergehältern («Compensation report Switzerland») festgelegt. Andererseits wird die persönliche Leistung des Einzelnen vom «Nomination and Compensation Committee» beurteilt, wobei vertragliche Bestimmungen zur Anwendung kommen. Dieser Ausschuss setzt die Gesamtvergütungen an die Mitglieder der Geschäftsleitung fest und informiert den Verwaltungsrat über seine Entscheidungen. Bei der Festlegung der fixen Vergütung wird die variable Komponente berücksichtigt. Die variable Vergütung hängt von Rentabilitätskriterien und von der Erreichung der quantitativen sowie qualitativen jährlichen Zielvorgaben der betreffenden Person ab. Für die Mitglieder der Geschäftsleitung sind als finanzielle Kriterien die EBIT-Marge und der Auftragszugang anwendbar. Je nach Funktion kann ein Teil der variablen Vergütung an besondere finanzielle oder nicht finanzielle Ziele gebunden sein. Im Durchschnitt ist mit einer variablen Vergütung zwischen 20% und 25% des festen Gehalts zu rechnen. Sie kann aber doppelt so viel betragen und fast 50% der fixen Vergütung erreichen, falls die persönlichen Ziele weit übertroffen wurden, die EBIT-Marge 15% oder mehr beträgt oder der Auftragszugang die Zielvorgabe um 20% oder mehr übersteigt.

Der CEO und der CFO profitieren 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 sechs monatigen Kündigungsfrist ein fixes Jahresgehalt zuzüglich der variablen Vergütung für das vorangegangene Geschäftsjahr fällig. Die anderen Mitglieder der Geschäftsleitung kommen nicht in den Genuss einer solchen einmaligen Abgangsentschädigung. Ihre Kündigungsfrist beträgt 6 Monate. Die Arbeitsverträge unterliegen Anpassungen aufgrund der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) innerhalb der darin vorgesehenen Übergangsfristen.

Vergütungen an den Verwaltungsrat in 2013

Übersicht der Funktionen

Im Geschäftsjahr 2013 haben die Mitglieder des Verwaltungsrats folgende Funktionen besetzt:

	Verwaltungsrat			Nomination and Compensation Committee		Audit Committee	
	Präsident	Vize-präsident	Mitglied	Präsident	Mitglied	Präsident	Mitglied
François Frôté	■			■			■
Claude Elsen		■					
Philippe Maquelin			■		■	■	
Michel Rollier			■				
Frank Brinken			■				
Raymond Stauffer*			■				

* Herr Raymond Stauffer hat anlässlich der Generalversammlung 2013 seinen Rücktritt eingereicht.

Vergütungen

Die nachstehend genannten Vergütungen wurden durch die Revisionsstelle im Rahmen der konsolidierten Jahresrechnung (siehe Anmerkung 31.1.1 im Finanzbericht) kontrolliert.

Zahlen in KCHF, wenn nicht anders angegeben	Vergütung fix in bar	Übrige Vergütungen in bar	Total Vergütungen in bar	Aktien (Anzahl)	Aktien- optionen (Anzahl)
François Frôté	200	26	226	0	8'000
Claude Elsen	80	11	91	0	8'000
Philippe Maquelin	140	18	158	0	8'000
Michel Rollier	80	11	91	0	8'000
Frank Brinken	80	11	91	0	8'000
Verwaltungsrat aktuell	580	77	657	0	40'000
Raymond Stauffer*	27	4	31	0	8'000
Total Verwaltungsrat	607	81	688	0	48'000

* Herr Raymond Stauffer hat anlässlich der Generalversammlung 2013 seinen Rücktritt eingereicht.

Die übrigen Vergütungen umfassen Zahlungen im Rahmen der Sozialabgaben. Die Zuteilung der Aktien und Aktienoptionen erfolgte im Jahr 2013 im Rahmen der Options- und Aktienkaufprogramme der Gesellschaft; es gilt eine Sperrfrist bis zum 30. April 2015.

Die vorangehenden Angaben stellen die gesamten Vergütungen an die Mitglieder des Verwaltungsrats dar. Die Gesellschaft hat während des Berichtsjahres und zum Bilanzstichtag keinerlei Darlehen oder andere Vorteile an Mitglieder des Verwaltungsrats oder ihnen nahe stehende Personen vergeben.

Vergütungen an den Verwaltungsrat in 2012

Übersicht der Funktionen

Im Geschäftsjahr 2012 haben die Mitglieder des Verwaltungsrats folgende Funktionen besetzt:

	Verwaltungsrat			Nomination and Compensation Committee		Audit Committee		Products Committee		Alliances Committee	
	Präsident	Vize- präsident	Mitglied	Präsident	Mitglied	Präsident	Mitglied	Präsident	Mitglied	Präsident	Mitglied
	François Frôté	■			■		■				
Claude Elsen		■			■		■				
Philippe Maquelin			■		■						
Michel Rollier			■					■	■	■	■
Frank Brinken			■						■		■
Raymond Stauffer			■					■			■

Vergütungen

Die nachstehend genannten Vergütungen wurden durch die Revisionsstelle im Rahmen der konsolidierten Jahresrechnung (siehe Anmerkung 31.2.1 im Finanzbericht) kontrolliert.

Zahlen in KCHF, wenn nicht anders angegeben	Vergütung fix in bar	Andere Vergütungen in bar	Total Vergütungen in bar	Aktien (Anzahl)	Aktien- optionen (Anzahl)
François Frôté	200	26	226	0	8'000
Claude Elsen	80	9	89	0	8'000
Philippe Maquelin	140	26	166	0	15'333
Michel Rollier	120	16	136	8'000	0
Frank Brinken	80	8	88	8'000	0
Raymond Stauffer	120	17	137	0	15'333
Total Verwaltungsrat	740	102	842	16'000	46'666

Die übrigen Vergütungen umfassen Zahlungen im Rahmen der Sozialabgaben. Die Zuteilung der Aktien und Aktienoptionen erfolgte im Jahr 2012 im Rahmen der Options- und Aktienkaufprogramme der Gesellschaft; es gilt eine Sperrfrist bis zum 30. April 2014.

Die vorangehenden Angaben stellen die gesamten Vergütungen an die Mitglieder des Verwaltungsrats dar. Die Gesellschaft hat während des Berichtsjahres und zum Bilanzstichtag keinerlei Darlehen oder andere Vorteile an Mitglieder des Verwaltungsrats oder ihnen nahe stehende Personen vergeben.

Vergütungen an die Mitglieder der Geschäftsleitung im Jahr 2013

Die Vergütungen an die Geschäftsleitungsmitglieder beliefen sich im Berichtsjahr auf CHF 1.1 Millionen; die Mitglieder der Geschäftsleitung, welche die Gesellschaft im Verlauf des Berichtsjahrs verlassen haben, bezogen CHF 1.8 Millionen. Diese Beträge entsprechen den im Verlauf des Berichtsjahrs verbuchten Vergütungen, wobei die variable Vergütung in bar erst im Mai 2014 zur Auszahlung kommt.

Vergütungen

Die nachstehend genannten Vergütungen wurden durch die Revisionsstelle im Rahmen der konsolidierten Jahresrechnung (siehe Anmerkung 31.1.1 im Finanzbericht) kontrolliert.

Zahlen in KCHF, wenn nicht anders angegeben	Vergütung fix in bar	Vergütungen variabel in bar	Übrige Vergütungen in bar	Total Vergütungen in bar	Aktien (Anzahl)	Aktien- optionen (Anzahl)
Michael Hauser (CEO)	573	0	104	677	0	30'000
Andere Mitglieder der Geschäftsleitung	366	0	70	436	0	0
Geschäftsleitung aktuell	939	0	174	1'113	0	30'000
Bisherige Mitglieder der Geschäftsleitung	1'465	51	285	1'801	0	52'917
Total Geschäftsleitung	2'404	51	459	2'914	0	82'917

Die übrigen Vergütungen umfassen Zahlungen im Rahmen der Altersvorsorge und der Sozialabgaben. Die Zuteilung der Aktien und Aktienoptionen erfolgte im Jahr 2013 im Rahmen der Options- und Aktienkaufprogramme der Gesellschaft; es gilt eine Sperrfrist bis zum 30. April 2015.

Die vorangehenden Angaben stellen die gesamten Vergütungen an die Mitglieder der Geschäftsleitung dar. Die Gesellschaft hat während des Berichtsjahres und zum Bilanzstichtag keinerlei Darlehen oder andere Vorteile an Mitglieder der Geschäftsleitung oder ihnen nahe stehende Personen vergeben.

Vergütungen an die Mitglieder der Geschäftsleitung im Jahr 2012

Die Vergütungen an die Geschäftsleitungsmitglieder beliefen sich im Berichtsjahr auf CHF 2.4 Millionen; die Mitglieder der Geschäftsleitung, welche die Gesellschaft im Verlauf des Berichtsjahrs verlassen haben, bezogen CHF 1.4 Millionen. Diese Beträge entsprechen den im Verlauf des Berichtsjahrs verbuchten Vergütungen,

wobei die variable Vergütung in bar erst im Mai 2013 zur Auszahlung kam.

Die nachstehend genannten Vergütungen wurden durch die Revisionsstelle im Rahmen der konsolidierten Jahresrechnung (siehe Anmerkung 31.2.1 im Finanzbericht) kontrolliert.

Zahlen in KCHF, wenn nicht anders angegeben	Vergütung fix in bar	Vergütungen variabel in bar	Übrige Vergütungen in bar	Total Vergütungen in bar	Aktien (Anzahl)	Aktien- optionen (Anzahl)
Michael Hauser (CEO)	573	0	108	681	1'000	29'000
Andere Mitglieder der Geschäftsleitung	1'333	107	275	1'715	200	79'800
Geschäftsleitung aktuell	1'906	107	383	2'396	1'200	108'800
Bisherige Mitglieder der Geschäftsleitung	1'112	20	239	1'371	0	40'000
Total Geschäftsleitung	3'018	127	622	3'767	1'200	148'800

Die übrigen Vergütungen umfassen Zahlungen im Rahmen der Altersvorsorge und der Sozialabgaben. Die Zuteilung der Aktien und Aktienoptionen erfolgte im Jahr 2012 im Rahmen der Options- und Aktienkaufprogramme der Gesellschaft; es gilt eine Sperrfrist bis zum 30. April 2014.

Die vorangehenden Angaben stellen die gesamten Vergütungen an die Mitglieder der Geschäftsleitung dar. Die Gesellschaft hat während des Berichtsjahres und zum Bilanzstichtag keinerlei Darlehen oder andere Vorteile an Mitglieder der Geschäftsleitung oder ihnen nahe stehende Personen vergeben.

Beteiligungen der Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung

Die nachstehend genannten Bezüge wurden durch die Revisionsstelle im Rahmen der konsolidierten Jahresrechnung (siehe Anmerkungen 31.1.1 und 31.2.1 im Finanzbericht) kontrolliert.

	Anzahl am 31.12.2013		Anzahl am 31.12.2012	
	Aktien	Optionen	Aktien	Optionen
François Frôté	190'567	16'000	190'567	16'000
Claude Elsen	55'218	16'000	55'218	16'000
Philippe Maquelin	59'975	53'333	59'975	75'333
Michel Rollier	2'853'733	8'000	1'253'733	8'000
Frank Brinken	9'000	8'000	9'000	0
Raymond Stauffer	457'933	23'333	457'933	15'333
Total Verwaltungsrat	3'626'426	124'666	1'986'426	130'666
Michael Hauser (CEO)	1'000	59'000	1'000	29'000
Luc Widmer	0	0	0	0
Bruno Allemand	0	0	0	0
Pierre-Yves Müller*			0	0
Olivier Marchand*			200	19'800
André Chardonnerau*			2'000	30'000
Carlos Cancer*			8'922	40'000
Willi Nef*			12'547	36'500
Total Geschäftsleitung	1'000	59'000	23'669	155'300

* Diese Personen waren am 31.12.2013 nicht mehr Mitglied der Geschäftsleitung.

Mitwirkungsrechte der Aktionäre

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.

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.

Einberufung der Generalversammlung

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

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.

Eintragungen ins Aktienbuch

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

Kontroll- und Abwehrmechanismen

Pflicht zur Unterbreitung eines Angebots

Für die Pflicht zur Unterbreitung eines öffentlichen Angebots gelten die gesetzlichen Grenzwerte.

Kontrollwechselklauseln

Bei einer Übernahme sind die in den Beteiligungsplänen zugunsten der Mitarbeitenden für Aktien und Optionen vorgesehenen Sperrfristen hinfällig. Mit Ausnahme der Abgangsentschädigungen gemäss Kapitel «Vergütungssystem» (s. Seite 48f.) bestehen keine anderen Kontrollwechselklauseln zugunsten von Mitgliedern des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung.

Revisionsstelle

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

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) zeichnete seit dem Jahr 2007 als leitender Revisor. Er wurde während des Berichtsjahrs durch Herr Olivier Kuntze, dipl. Wirtschaftsprüfer, abgelöst. Alle drei bis fünf Jahre erfolgt eine Ausschreibung des Revisionsmandats bei

entsprechend qualifizierten Wirtschaftsprüfern. Die Wahl erfolgt aufgrund der Qualität der Angebote und ihrer Präsentation durch die Revisoren sowie der vorgesehenen Honorare. Die Evaluation der Prüfer erfolgt auf der Grundlage der schriftlichen und mündlichen Berichte an das «Audit Committee» und der Rückmeldungen des Managements über den Ablauf der Prüfung. Dasselbe gilt für die Evaluation zusätzlicher Dienstleistungen ausserhalb der Rechnungsprüfung.

Revisionshonorare und zusätzliche Honorare

Die an PricewaterhouseCoopers bezahlten Revisionshonorare sind nachfolgend aufgeführt:

Honorare in CHF	2013	2012
Revision	185'000.00	228'000.00
Andere Dienstleistungen	61'182.00	144'782.50

«Andere Dienstleistungen» umfassen juristische und steuerliche Beratungsleistungen.

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 erforderlich ist. 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. 2013 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.

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 abrufbar. Der Geschäftsbericht sowie der Finanzbericht, der Informationen über die Vergütungen an den Verwaltungsrat und die Mitglieder der Geschäftsleitung enthält, können bei Tornos AG, Investor Relations, Rue Industrielle 111, CH-2740 Moutier, bestellt werden.

Die französische Version des Geschäftsberichts ist massgebend.

Kontaktadressen

Für alle Fragen bezüglich Aktionariat, Investoren und Finanzen wenden Sie sich bitte an:

Herr Luc Widmer, CFO, Tornos AG
Rue Industrielle 111, 2740 Moutier
Tel. +41 32 494 44 44
Fax +41 32 494 49 04
E-mail: investors@tornos.com

Für allgemeine Fragen oder die Anforderung von Dokumenten wenden Sie sich bitte an:

Tornos AG
Rue Industrielle 111, 2740 Moutier
Tel. +41 32 494 44 44
Fax +41 32 494 49 03
E-mail: contact@tornos.com

Impressum

© Tornos Holding AG, März 2014

Herausgeberin, Realisation: Tornos Holding AG, Moutier

Konzept, Inhalt: Marketing & Communications, Tornos Holding AG

Gestaltung, DTP, Fotos Umschlagseiten, Druckvorstufe: Maison Grise Design GmbH, Schweiz


Übersetzungen: BMP Translations AG, Basel

Druck: Nastro & Nastro GmbH, Ponte Cremenaga, Schweiz

Fotos: Gataric Fotografie, Zürich

3D Renderings: Pixilab, La Chaux-de-Fonds





TORNOS HOLDING AG

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