

A close-up photograph of a hand holding a red and white striped spinning top. The hand is positioned at the top of the frame, with the thumb and index finger gripping the top of the spinning top. The spinning top is a conical shape with horizontal stripes, and it is shown in motion, with a slight blur at the bottom. The background is a soft, out-of-focus light blue and white, suggesting an indoor setting with natural light. The overall composition is clean and minimalist.

TORNOS

Geschäftsbericht 2014

Tornos Holding AG

TORNOS

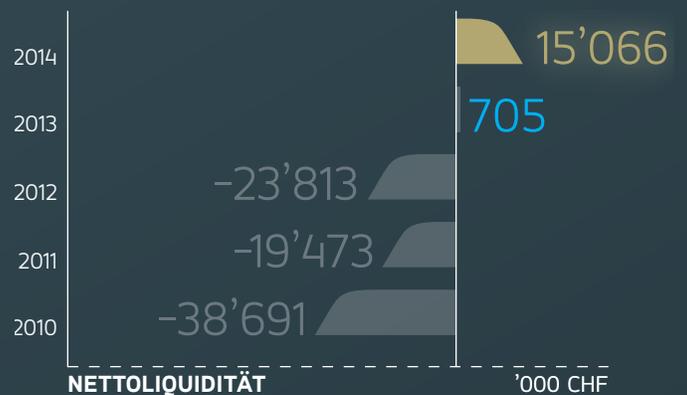
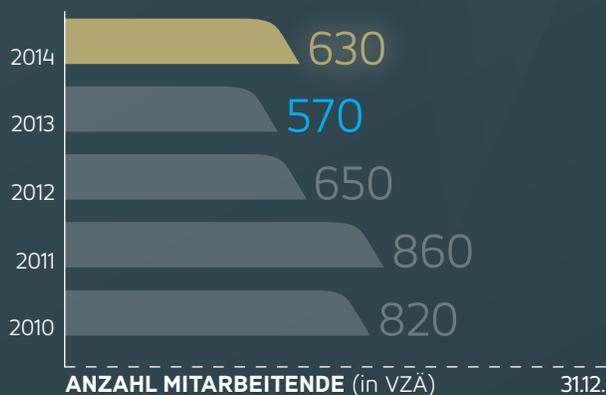
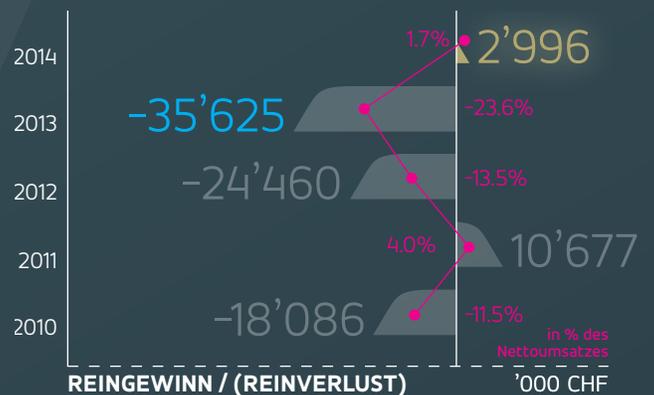
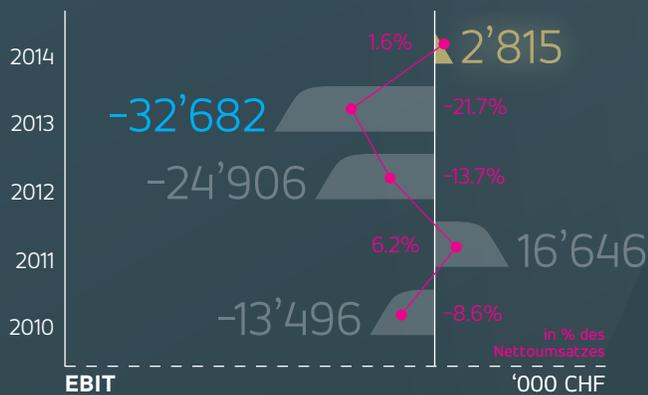


*We keep
our customers
turning*

Inhaltsverzeichnis

<i>In Kürze</i>	4
<i>Schlüsselzahlen</i>	5
<i>Bericht des Verwaltungsrats- präsidenten und des CEO</i>	6
<i>Geschäftsgang 2014 und Ausblick 2015</i>	11
<i>Mikromechanik</i>	16
<i>Strategieplan 2017</i>	18
<i>Medizin- & Dentaltechnik</i>	20
<i>Schlüsselkomponenten</i>	22
<i>Automotive</i>	24
<i>Tornos Service</i>	26
<i>Corporate Governance</i>	29
<i>Vergütungsbericht</i>	54

In Kürze



Schlüsselzahlen

AUFTRAGSEINGANG

'000 CHF	2014	2013
	183'188	151'868

NETTOUMSATZ

'000 CHF	2014	2013
	175'806	150'816

EBITDA

'000 CHF	2014	2013
	5'473	-25'818

EBIT

'000 CHF	2014	2013
	2'815	-32'682

REINGEWINN / (REINVERLUST)

'000 CHF	2014	2013
	2'996	-35'625

NETTOLIQUIDITÄT

'000 CHF	2014	2013
	15'066	705

EIGENKAPITAL

'000 CHF	2014	2013
	84'457	80'871

BILANZSUMME

'000 CHF	2014	2013
	132'432	136'214

INVESTITIONEN IN MATERIELLES ANLAGEVERMÖGEN

'000 CHF	2014	2013
	844	401

ANZAHL MITARBEITENDE (in VZÄ)

31.12.	2014	2013
	630	570

Bericht des Verwaltungsratspräsidenten und des CEO

Sehr geehrte Damen und Herren Geschätzte Aktionärinnen und Aktionäre

Mit Ablauf des Geschäftsjahres 2014 hat die Tornos Gruppe einen weiteren Meilenstein erreicht. Im Rahmen der strategischen Neuorientierung, die vor rund zweieinhalb Jahren eingeleitet wurde, ist es der Gruppe gelungen, im Berichtsjahr nach zwei stark verlustreichen Jahren wieder in die Gewinnzone zu gelangen. Zudem wurden die für 2014 gesetzten Ziele erreicht oder gar übertroffen, selbst wenn die ausgewiesenen Werte noch bescheiden sind. Damit bestätigt sich, dass der eingeschlagene Kurs richtig ist.

Der Nettoumsatz konnte 2014 auf CHF 175.8 Mio. (2013: CHF 150.8 Mio.) gesteigert werden und übertrifft damit den Vorjahreswert um 16.6%. Die Zunahme im Auftragseingang von CHF 183.2 Mio. gegenüber dem Wert von 2013 (CHF 151.9 Mio.) beträgt 20.6%.

Die neuen Produktionsstandorte zeugen von der Internationalisierung der Gruppe

Mit dem Bezug der neuen Produktionsstätte im chinesischen Xi'an (Provinz Shaanxi) im Rahmen des Joint-Venture Tornos (Xi'an) Machine Works Co., Ltd., konnten die Internationalisierungsbestrebungen unserer Gruppe abgeschlossen werden, was die Produktionsstandorte betrifft. Mit vier Standorten (Moutier und La Chaux-de-Fonds

in der Schweiz, Xi'an in China und Taichung in Taiwan) verfügt Tornos heute über bessere Voraussetzungen, um ihrer Kundschaft weltweit High-end- und Standardprodukte anbieten zu können. Gerade in Asien, wo die japanische Konkurrenz sehr stark gestützt wird, wird die Nähe zum Endkunden zu einer bedeutenden Voraussetzung für unseren Unternehmenserfolg. Alles in allem streben wir die kontinuierliche Steigerung des Produktionsvolumens in unseren asiatischen Werken an, um die mengenmässig gesetzten Fertigungsziele zu erreichen.

Im Berichtsjahr erfolgte im ersten Quartal unerwartet ein sprunghafter Anstieg im Auftragseingang von nahezu 40% gegenüber dem Vorquartal, was vorübergehend und für einzelne Produkte in verlängerten Lieferfristen mündete. Dank des kurzfristig erfolgten Aufbaus der Produktionskapazitäten in der Schweiz mit temporären Arbeitskräften konnte diese angespannte Situation im Jahresverlauf entschärft werden. Dies zeugt davon, dass die verstärkte Flexibilisierung des Unternehmens greift. In Zukunft werden bedeutende Anstrengungen unternommen werden, die es der Gruppe ermöglichen, die Flexibilität zu erhöhen und sich an die Volatilität der Märkte anzupassen. In diesem Zusammenhang ist festzuhalten, dass sich die



François Frôté, Präsident des Verwaltungsrats und Michael Hauser, CEO

Kostenstruktur der Gruppe nach zweieinhalb Jahren der Strategieumsetzung erheblich verbessert hat. So liegen heute die jährlichen Kosten für Personal und Betrieb trotz erhöhter Aufwendungen für die Auslagerung gewisser Fertigungsprozesse

um über CHF 40 Mio. tiefer als zuvor, womit sich der Handlungsspielraum für uns wesentlich vergrößert hat. Zum heutigen Zeitpunkt konnte die Gewinnschwelle beträchtlich gesenkt werden und liegt bei rund CHF 180 Mio.

«Die vor zwei Jahren eingeschlagene duale Strategie (...) wurde im Berichtsjahr wirksam.»

MultiSwiss setzt einen neuen Industriestandard

Im dritten Jahr seit der Einführung im Markt hat die MultiSwiss, die die Vorteile eines Einspindel-Langdrehautomaten wie jene eines Mehrspindlers auf sich vereinigt, im Markt eingeschlagen. Über hundert Maschinen konnten bisher an Kunden, mehrheitlich in Europa und in Asien, ausgeliefert werden. Die wachsende Basis von Referenzinstallationen erlaubt es heute, interessierte Kunden zu überzeugen, wie unerwartet einfach die MultiSwiss in ihrer Anwendung und wie überzeugend sie in ihrer Leistung ist. Es ist von Bedeutung zu erwähnen, dass die MultiSwiss, zusammen mit anderen jüngeren Produkten, rund drei Viertel des registrierten Auftragseingangs ausmacht.

Der Aufbau des Produktportfolios auf Basis weniger Plattformen und gemeinsamer Schlüsselkomponenten ist der Leitgedanke unserer Entwicklungstätigkeiten. Mit diesem Ansatz soll es gelingen, die Anzahl eingesetzter Komponenten in der Herstellung vergleichsweise tief zu halten, dem Kunden hingegen eine breite, auf seine Anwendungen abgestimmte Angebotspalette zu bieten. Bezogen auf die Kosten dürfte es uns dieser Ansatz erlauben, das Einkaufsvolumen der Teile zu erhöhen und damit die Stückkosten zu senken.

Antwort auf die Verschiebung der Gewichte auf globaler Ebene

Die vor zwei Jahren eingeschlagene duale Strategie, die einerseits auf der Stärkung im High-end-Bereich, andererseits auf dem Angebot von Standardmaschinen beruht, wurde im Berichtsjahr wirksam. Tornos ist aus Tradition seit über hundert Jahren führend im High-end-Segment und war immer ein Treiber der Innovation. Die Neupositionierung der Märkte weltweit, sowohl was die Herstellung wie den Konsum von Maschinen betrifft, hat die Tornos Gruppe dazu bewogen, auch im Markt für Standardmaschinen Fuss zu fassen. Die Tatsache, dass heute rund drei Viertel des Auftragseingangs, der sich erneut nach oben bewegt, von High-end-Produkten aus der Schweiz, das restliche Viertel von Standardmaschinen aus asiatischer Herstellung stammt, zeugt von unserer guten Positionierung in den verschiedenen Märkten, wobei die 2015 geplante

Lancierung neuer Produkte es ermöglichen wird, diese Position im High-end- wie im Standardbereich noch zu verstärken.

Finanzierung

Die Liquiditätssituation der Gruppe konnte im Berichtsjahr deutlich verbessert werden und erlaubt heute die Finanzierung der Geschäftstätigkeit aus eigenen Mitteln. Tatsächlich beanspruchen wir seit dem dritten Quartal weder Bankkredite noch Darlehen, verfügen jedoch im Bedarfsfall über eine Kreditlinie. Damit ist es gelungen, selbst vor dem Hintergrund einer schwierigen Vergangenheit die Situation zu festigen.

Änderungen im Verwaltungsrat

Anlässlich der Generalversammlung 2014 haben sich die Herren Claude Elsen, Mitglied und Vizepräsident des Verwaltungsrats seit 2002, sowie Philippe Maquelin, Mitglied seit 2011, nicht für eine Wiederwahl zur Verfügung gestellt. Neu in den Verwaltungsrat gewählt wurde Herr Walter Fust, der mit einer Beteiligung von 45.03% grösster Minderheitsaktionär von Tornos ist.

Änderung des Rechnungslegungsstandards auf Swiss GAAP FER

Im Herbst 2014 hat der Verwaltungsrat entschieden, auf den Rechnungslegungsstandard Swiss GAAP FER zu wechseln, der aufgrund geringerer Komplexität und Kosten den Bedürfnissen und Besonderheiten eines mittelgrossen Unternehmens besser entspricht. Als Folge davon wird die Tornos Holding AG in Übereinstimmung mit den Vorgaben der SIX Swiss Exchange neu im Domestic Standard geführt.

Halbe Wegstrecke in der Umsetzung des Strategieplans zurückgelegt

Rund zweieinhalb Jahre nach der Ankündigung des Strategieplans für die Jahre 2012 – 2017 lässt sich ein erstes Zwischenfazit wie folgt ziehen:

Mit harten Einschnitten zu Beginn der strategischen Neuorientierung 2012 wusste sich die Tornos Gruppe an die veränderten globalen Rahmenbedingungen in der Werkzeugmaschinenindustrie anzupassen. Zuerst konnte durch die dadurch erlangten schlankeren Strukturen die Kostenbasis kontinuierlich

und dauerhaft verbessert und damit die Gewinnschwelle gesenkt werden. Danach hat das Unternehmen an Flexibilität gewonnen, was es ihm unter anderem erlaubt hat, Schwankungen in der Nachfrage wirksamer entgegenzutreten.

Die Internationalisierung der Tornos Gruppe erlaubt es, mit der Erweiterung der Herstellungsaktivitäten auf vier Standorte – je zwei in Europa und Asien –, dem globalen Markt eine wettbewerbsfähige und vollständige Produktpalette aus eigener Hand zu bieten, sowohl im High-end- wie im Standardbereich. Aus jedem der Produktionswerke werden im laufenden Jahr neue Produkte das bestehende Angebot ergänzen. Dies unterstreicht die Innovationsfähigkeit der Gruppe.

«Die Tornos Gruppe wusste sich an die veränderten globalen Rahmenbedingungen in der Werkzeugmaschinenindustrie anzupassen.»

Auch künftige Produktentwicklungen werden sich an den spezifischen Bedürfnissen der anvisierten Marktsegmente orientieren, um unseren Kunden die bestmögliche Lösung zu bieten. Tornos hat sich zum Ziel gesetzt, über ein komplettes Produktportfolio zu verfügen und dabei insbesondere auf Plattformen zurückzugreifen.

Über die Entwicklung neuer Produkte hinaus wird 2015 von der Optimierung der Prozesse in allen Bereichen geprägt sein. Auch werden die Serviceaktivitäten in diesem Jahr spürbar weiterentwickelt.

Ausblick 2015

Aus heutiger Sicht sind die Tornos Zielmärkte global betrachtet in einer robusten Verfassung. Der Entscheidung der Schweizerischen Nationalbank vom 15. Januar 2015 gestaltet das wirtschaftliche Umfeld für alle exportorientierten Schweizer Unternehmen anspruchsvoller. Darauf hat Tornos bereits mit einem forcierten Effizienzprogramm reagiert, dessen Effekte sich im Verlauf der nächsten 12 Monate im Ergebnis niederschlagen werden.

Dank

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. Ferner danken wir unseren Mitarbeitenden für ihren Einsatz, der es der Tornos Gruppe letztlich ermöglicht hat, ein knapp positives Ergebnis zu erreichen.

François Frôté
Präsident des
Verwaltungsrats



Michael Hauser
CEO und Vorsitzender
der Geschäftsleitung



Geschäftsgang 2014 und Ausblick 2015

Auftragseingang
+20.6%

Auftragseingang

Im Berichtsjahr 2014 konnte ein Auftragseingang von CHF 183.2 Mio. (2013: CHF 151.9 Mio.) verzeichnet werden, was einem Anstieg um 20.6% entspricht. Die Betrachtung der globalen Märkte ergibt folgendes Bild:

Am stärksten entwickelt haben sich die Länder Südeuropas, wo nach zwei schwachen Jahren eine wieder erstarkte Investitionsfreudigkeit erkennbar ist. Allerdings kann dies nicht darüber hinwegtäuschen, dass die finanzielle und wirtschaftliche Stabilität in diesen Ländern noch auf tönernen Füßen steht und einzelne Bestellungen aufgrund eines Investitionsstaus ausgelöst worden sind.

Immerhin ist erkennbar, dass die Belebung, die sich in diesen für Tornos traditionell wichtigen Märkten seit Jahresbeginn 2014 abzuzeichnen begann, ins neue Jahr hineinreicht. Auch in Nordeuropa war ein Anstieg des Auftragseingangs zu verzeichnen, was Beleg dafür ist, dass die Ausbaubestrebungen in dieser Region Früchte tragen. Der Vergleich der Regionen zeigt, dass im High-end-Segment in Südeuropa mehr Einspindel-Langdrehautomaten abgesetzt wurden, währenddem in Nordeuropa die Mehrspindler dominierten.

Der Auftragseingang in Asien ist nach dem starken Rückgang im Vorjahr anteilmässig auf rund ein Viertel angestiegen und befindet sich wieder auf dem angestrebten Kurs. In Südostasien und in Indien konnten Zunahmen registriert werden, von denen Anfang Jahr nicht ausgegangen werden konnte. Den Hauptanteil in Asien machen China und Taiwan aus. Die Ausrichtung des Produktangebots auf Maschinen im High-end- und im mittleren Segment hat es ermöglicht, an dieser Wachstumsdynamik zu partizipieren. In China standen mit dem Regierungswechsel zum

Jahresbeginn bezüglich der künftigen politischen Rahmenbedingungen noch etliche Unsicherheiten im Raum. Diese haben sich im Jahresverlauf sichtlich geklärt und damit die Nachfrage begünstigt. In Dongguan in Südchina wurde im Frühjahr ein neuer Verkaufs- und Servicestandort mit Ausstellungsräumlichkeiten in Betrieb genommen. Als Übergangsjahr muss 2014 in den Vereinigten Staaten betrachtet werden. Die erfolgte Ausrichtung des Händlernetzwerks auf den künftigen Produktmix konnte zwar vollzogen, jedoch aufgrund der erst gegen Ende des Jahres neu im Markt eingeführten Produkte im Standardbereich noch nicht wie gewünscht in Aufträge umgemünzt werden. Im Fokus der Verkaufsanstrengungen liegen die Kernsegmente Automotive und Medizinaltechnik, wo mit High-end-Maschinen einige Kundenprojekte abgeschlossen werden konnten. Es ist davon auszugehen, dass die neuen Standardmaschinen den lokalen Fertigungsgewohnheiten der Bediener besser entsprechen werden, weshalb im laufenden Jahr von einer spürbaren Zunahme des Kundeninteresses ausgegangen wird, die auch in vermehrten Aufträgen resultieren sollte.

Produktseitig wird 2014 als ein Wendepunkt in die Geschichte von Tornos eingehen. Bereits ab dem zweiten Quartal sind mit der CT 20 und der Swiss GT 26 die ersten zwei Produkte im Standardbereich eingeführt worden, die in den Werken von Tornos Xi'an bzw. Tornos Taiwan gefertigt werden, während die letzten Produkte des ehemaligen Allianzpartners bis Jahresmitte ausgeliefert wurden. Nach der Swiss ST 26, die 2012 eingeführt und im Werk von Tornos Taiwan hergestellt wird, verfügt die Gruppe nun über ein Angebot an Einspindel-Langdrehautomaten, die je nach Modell mit vier bis sieben

Achsen bestückt und auf unterschiedlichste Bedürfnisse der Kundschaft in den verschiedenen Marktsegmenten ausgerichtet sind.

Die positive Resonanz des Mehrspindlers MultiSwiss hat für die Tornos Gruppe die Gewichte in den anvisierten Marktsegmenten bekräftigt. Die Automobilzulieferindustrie bleibt mit rund einem Drittel für Tornos der wichtigste Absatzmarkt, gefolgt von der Medizinaltechnik und der Uhrenindustrie. Diese Entwicklung ist auch Ausdruck davon, dass die Automobilzuliefer- und die Medizinaltechnikindustrie stark globalisiert sind und bedeutende Produktionskapazitäten ausserhalb ihrer historischen Stammmärkte aufgebaut haben – und damit auch die Investitionsentscheide dezentral getätigt werden. Die Schweizer Uhrenhersteller als wichtiger Pfeiler unserer Exportindustrie hingegen konzentrieren ihr Know-how in der Schweiz, wo Produktionskapazitäten zurzeit voll ausgelastet sein müssen, bevor Neuinvestitionen ins Auge gefasst werden. Während in der Automobilbranche der Einsatz der MultiSwiss und anderer Mehrspindler dominiert, sind es in der Medizinaltechnik Maschinen aus der hochproduktiven und leistungsstarken EvoDECO Reihe, die in der Uhrenindustrie um die hochpräzise, auf die spezifischen Bedürfnisse dieses Segments zugeschnittene SwissNano ergänzt werden.

Die weltweite Präsenz an Messen und verstärkte Aktivitäten an Hausausstellungen haben gezeigt, dass die Erweiterung des Tornos Portfolios vom High-end- in den Standardbereich hinein von den Kunden verstanden wird. Gerade in Märkten, wo die Anwenderkenntnisse nicht immer ausreichend sind, um High-end-Maschinen zu bedienen, bieten sich den Kunden zusätzliche Möglichkeiten, ihre Investitionen zu tätigen. Dies konnte auch während der Auftritte an den Messen IMTS in Chicago (USA), AMB in Stuttgart (Deutschland), BIMU in Mailand (Italien) und Prodex in Basel (Schweiz), die traditionell Kundschaft mit höchsten Ansprüchen an neue Produkte ansprechen, beobachtet werden. An den Messen in China, allen voran die EMTE in Schanghai und DMP in Dongguan, sowie in Südostasien lag der Fokus auf den neu eingeführten Produkten im Standardbereich. Diese wurden ergänzt um die MultiSwiss, denn der Automobilzulieferermarkt in Asien wird für die Gruppe als wichtiger Wachstumsmarkt eingestuft. Dadurch konnten etliche zusätzliche Kundenprojekte generiert werden.

Umsatz

Die Tornos Gruppe schloss das Berichtsjahr mit einem konsolidierten Nettoumsatz von CHF 175.8 Mio. (2013: CHF 150.8 Mio.) und damit 16.6% höher als im Vorjahr. Aus der geografischen Sicht vermochten vor allem Europa mit 23.6% und Asien mit 35.7% Zuwachs gegenüber dem Vorjahr das Gesamtergebnis sehr positiv zu beeinflussen, dagegen entwickelte sich der amerikanische Kontinent mit einem Rückgang um 27.1% weit unter den Erwartungen. Angeführt wurden die Umsatzzansteige in Asien und Europa im Wesentlichen von der Automobilzulieferindustrie, die vor allem in den ersten neun Monaten ihre Produktionskapazitäten erneuerte beziehungsweise erweiterte. Auch die Medizinaltechnik- und Elektroniksegmente entwickelten sich positiv, was in einem deutlichen Anstieg des jeweiligen Umsatzes resultierte. Insbesondere die MultiSwiss konnte dank reger Nachfrage aus allen Kernsegmenten der Tornos Gruppe gegenüber dem Vorjahr erneut einen kräftigen Zuwachs verzeichnen. Die aus eigener, asiatischer Produktion

Umsatz
+16.6%

stammenden Langdrehautomaten des mittleren Segments haben seit ihrer Einführung bereits einen massgeblichen Umsatz beigetragen und werden die auslaufenden Produkte des vormaligen Allianzpartners ablösen. Diese Faktoren führten dazu, dass die Gruppe im ersten Semester einen Nettoumsatz von CHF 90.3 Mio. (2013: CHF 76.3 Mio.) und im zweiten Semester von CHF 85.5 Mio. (2013: CHF 74.5 Mio.) erzielte.

Profitabilität

Die Gruppe weist für das Berichtsjahr einen Nettogewinn von CHF 3.0 Mio. aus (2013: CHF -35.6 Mio.) und bestätigt damit die im ersten Semester realisierte operative Verbesserung. Auf Stufe des operativen Ergebnisses erfolgt mit einem Gewinn von CHF 2.8 Mio. (2013: CHF -32.7 Mio.) die Rückkehr in die schwarzen Zahlen. Die Marge entspricht 1.6% des Nettoumsatzes. Im Berichtsjahr wurde ein Bruttogewinn von CHF 52.5 Mio. (2013: CHF 24.9 Mio.) erwirtschaftet, während sich die Bruttomarge auf 29.9% erhöhte (2013: 16.5%). Die Verbesserung des Ergebnisses ist auf konsequent umgesetzte Effizienzsteigerungen, die höhere Auslastung der Produktionskapazitäten und bessere Margen zurückzuführen. Des Weiteren beeinflusste die Veränderung im Produkt-Mix mit einem zunehmenden Anteil neuer Produkte die Bruttomarge im zweiten Semester positiv. Zielgerichtete Kostensenkungsmaßnahmen bei eingekauften Komponenten und Materialien unterstützten die Margenverbesserung. Trotz der starken Volumenausweitung konnten die Betriebskosten mit CHF 50.5 Mio. um CHF 7.3 Mio. gegenüber dem Vorjahr gesenkt werden. Da im Berichtsjahr 2013 noch Kurzarbeitsentschädigungen von CHF 1.2 Mio. enthalten waren, kommt dies einer nachhaltigen Kostenreduktion um CHF 8.5 Mio. oder 14.7% gegenüber 2013 gleich. Im übrigen Betriebsertrag enthalten sind CHF 0.8 Mio., die aus dem Verkauf von nicht mehr benötigten Produktionsanlagen resultieren. Die aufgeführten nachhaltigen Verbesserungen haben es ermöglicht, die Profitabilität der Gruppe gegenüber dem um Einmaleffekte und einmalige Aufwendungen bereinigten operativen Ergebnis 2013 um CHF 15.2 Mio. zu steigern.

Der Bruttogewinn verbesserte sich um 110.8% auf CHF 52.5 Mio. bzw. 29.9% des Nettoumsatzes (2013: CHF 24.9 Mio. bzw. 16.5% des Nettoumsatzes). Das um Einmaleffekte und einmalige Aufwendungen des Vorjahres bereinigte Nettoergebnis konnte gegenüber dem Vorjahr um CHF 15.2 Mio. gesteigert werden auf CHF 3.0 Mio., was 1.7% des Nettoumsatzes entspricht.

Die attraktiven Zinskonditionen und – vor allem – die Rückzahlung der Darlehen zu Beginn des zweiten Semesters aufgrund des stark positiven Cash Flows boten der Gruppe die Möglichkeit, den Finanzaufwand auf CHF 0.5 Mio. zu senken (2013: CHF 2.3 Mio.). Der Nettowechselkursgewinn von CHF 0.9 Mio. (2013: CHF -0.5 Mio.) stammt zum einen aus realisierten Kursgewinnen von CHF 1.0 Mio., zum anderen aus CHF 0.2 Mio. nicht realisierten Verlusten.

Bilanz

Dank zielgerichteter Massnahmen konnte das Nettoumlaufvermögen per 31.12.2014 trotz des markanten Volumenanstiegs auf CHF 54.1 Mio. reduziert werden (31.12.2013: CHF 63.9 Mio.). Die Dauer der Bindung des Nettoumlaufvermögens reduzierte sich dadurch gegenüber dem Vorjahr um 43 Tage bzw. 27.7% auf 112 Tage. Dank der aktiven Bewirtschaftung der Debitoren konnten diese um CHF 4.5 Mio. gesenkt werden, was einer Verkürzung der Forderungslaufzeit um 18 Tage entspricht. Die Lagerbestände konnten im Berichtszeitraum gegenüber dem Vorjahr um CHF 2.7 Mio. auf CHF 57.1 Mio. reduziert werden. Unterstützend wirkt sich bei dieser Entwicklung die Zunahme neuer Produkte in der Produktion aus, die wesentlich kürzere Durchlaufzeiten aufweisen. Die kurzfristigen Verbindlichkeiten gingen in der Berichtsperiode um CHF 7.6 Mio. zurück auf CHF 40.0 Mio. Dies ist auf die Rückzahlung der Darlehen von CHF 10.0 Mio. zurückzuführen sowie auf einen geringfügigen Anstieg der Kreditoren um CHF 0.6 Mio. und eine Zunahme anderer kurzfristiger Verbindlichkeiten um CHF 2.7 Mio. Als Folge der fokussierten Massnahmen konnte das eingesetzte Kapital (capital employed) der Gruppe gegenüber dem Vorjahr um CHF 6.2 Mio. bzw. 6.7% auf CHF 85.6 Mio. reduziert werden.

**Die Verbesserung
des Ergebnisses
ist auf konsequent
umgesetzte
Effizienzsteige-
rungen, die höhere
Auslastung
der Produktions-
kapazitäten und
bessere Margen
zurückzuführen.**

Für das abgelaufene Geschäftsjahr konnte ein Free Cash Flow von CHF 13.6 Mio. (2013: CHF 1.5 Mio.) realisiert werden. Neben dem positiven Ergebnisbeitrag verhalfen vor allem die Reduktion der Debitoren mit CHF 4.7 Mio., die Reduktion der Lagerbestände um CHF 1.2 Mio. und die Erhöhung der Kreditoren um CHF 0.4 Mio., einen operativen Cash Flow von CHF 13.9 Mio. (2013: CHF -3.5 Mio.) zu realisieren. Investitionen im Umfang von CHF 1.1 Mio. standen Verkäufen von nicht mehr benötigten Anlagen im Wert von CHF 0.8 Mio. gegenüber und konnten aus eigenen Mitteln finanziert werden. Aufgrund der positiven Cash-Flow-Entwicklung konnten die in Anspruch genommenen Darlehen zu Beginn des zweiten Semesters zurückbezahlt werden. Als Folge davon präsentiert sich die Gruppe am 31. Dezember 2014 mit einer Nettocashposition von CHF 15.1 Mio. (31.12.2013: CHF 0.7 Mio.), zuzüglich einer nicht benutzten Kreditfazilität von CHF 20.0 Mio. und somit in einer soliden Finanzierungssituation.

Das Eigenkapital der Gruppe erhöhte sich von CHF 80.9 Mio. per 31. Dezember 2013 auf CHF 84.5 Mio. per 31. Dezember 2014 und entsprach damit 63.8% der Bilanzsumme (31.12.2013: 59.4%) von CHF 132.4 Mio. (31.12.2013: CHF 136.2 Mio.). Der Anstieg ist auf den Reingewinn von CHF 3.0 Mio. und auf den Verkauf eigener Aktien im Rahmen des Beteiligungsprogramms für die Mitglieder des Verwaltungsrats und die Mitglieder der Geschäftsleitung zurückzuführen, was einen positiven Effekt auf das Eigenkapital von CHF 0.6 Mio. hat. Per 31. Dezember 2014 bestand das Aktienkapital unverändert zum Vorjahr aus 19'877'671 Namenaktien mit einem Nominalwert von CHF 4.50 und beläuft sich somit auf CHF 89.4 Mio.

Rechnungslegung auf Swiss GAAP FER umgestellt

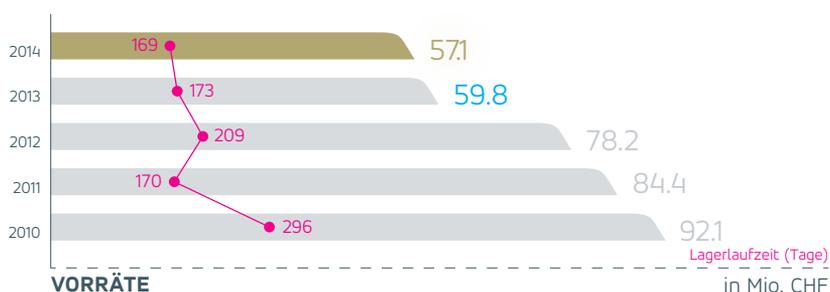
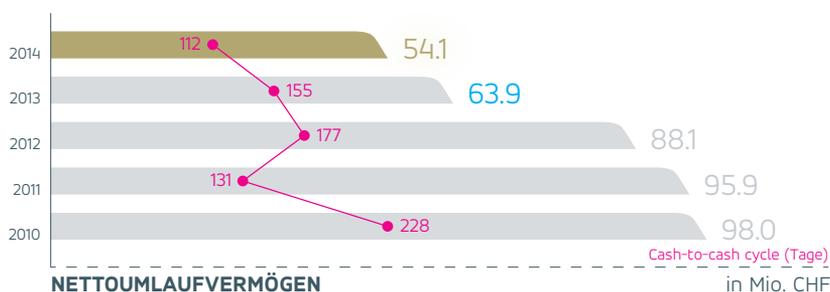
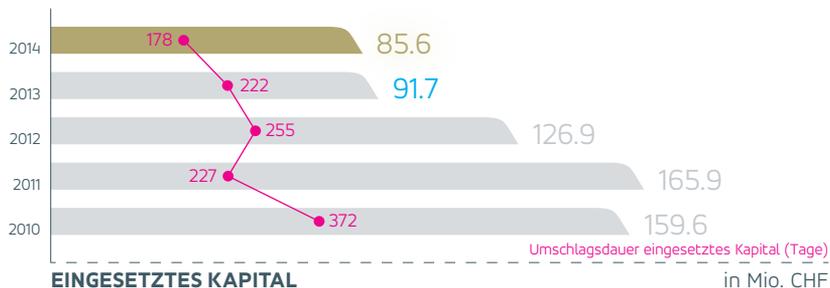
Die Tornos Holding AG hat die Rechnungslegung mit Wirkung per 1. Januar 2014 auf Swiss GAAP FER umgestellt. Swiss GAAP FER ersetzt die vormals angewendeten International Financial Reporting Standards (IFRS). Mit dem Wechsel entschied sich Tornos für einen pragmatischeren Standard von vergleichbarer Aussagekraft, der weniger komplex ist bzw. Kosten verursacht und den Bedürfnissen eines mittelgrossen, auf internationaler Ebene tätigen Unternehmens entspricht.

Die Umstellung der Rechnungslegung von IFRS auf Swiss GAAP FER führt hauptsächlich zu Anpassungen in der Bilanzierung von Vorsorgeverpflichtungen, in der Aktivierung von Entwicklungskosten und latenter Steuerguthaben. Das Restatement der Vorjahreszahlen ist im Anhang der konsolidierten Jahresrechnung offengelegt. In der Bilanz kam es zu einer Verkürzung, da die Vorsorgeverpflichtungen, latente aktivierte Steuerguthaben und aktivierte Entwicklungskosten ab dem 1. Januar 2013 aus der Bilanz entfernt wurden.

Die SIX Swiss Exchange hat das entsprechende Gesuch der Tornos Holding AG mit Entscheid vom 30. Oktober 2014 genehmigt.

Ausblick 2015

Aus heutiger Sicht sind die Tornos Zielmärkte global betrachtet in einer robusten Verfassung. Der Entscheid der Schweizerischen Nationalbank vom 15. Januar 2015 gestaltet das wirtschaftliche Umfeld für alle exportorientierten Schweizer Unternehmen anspruchsvoller. Darauf hat Tornos bereits mit einem forcierten Effizienzprogramm reagiert, dessen Effekte sich im Verlauf der nächsten 12 Monate im Ergebnis niederschlagen werden.





Das wachsende Bruttoinlandsprodukt in den aufstrebenden Ländern beschleunigt die Technologisierung, erhöht die Kaufkraft und weckt die Nachfrage nach erlesenen Luxusgütern wie etwa hochwertigen Uhren. Seit mehr als 100 Jahren trägt die einzigartige Mikromechanik-Expertise von Tornos zum Erfolg namhafter Uhrenhersteller bei.

Micromechanics

- 
- Neue Rahmenbedingungen ab 2019 in Bezug auf die Verfügbarkeit von Uhrwerken zwingen die Hersteller auf der Suche nach flexiblen Lösungen zur Schaffung neuer Produktionseinheiten.
 - Die Oberflächenbeschaffenheit und die Teilequalität spielen eine ausschlaggebende Rolle in der Uhrenindustrie; dies erfordert von den Herstellern, neue Fertigungslösungen einzusetzen.
 - Spezialisierte Verfahren zur maschinenunterstützten Verzierung gewinnen immer mehr an Bedeutung.
 - Die zulässigen Toleranzen in Teileserien liegen im Nanometerbereich.

Beim Streben nach stetiger Innovation setzt MPS auf Produkte und Expertise von Tornos



Innovation ist das Kernstück von allem, was die 400 Mitarbeitenden der MPS Micro Precision System AG entwickeln und herstellen. MPS legt den Fokus auf innovative Produkte und Systeme, die Kunden aus verschiedensten Branchen einen Mehrwert bieten. Für die dazu notwendigen Drehtechnologien und das Anwendungs-Knowhow setzt MPS auf Tornos.

Die 1936 gegründete MPS mit Sitz in Biel (Schweiz) erfand 1948 das weltweit erste Vierpunktlager und avanciert zunehmend zum Partner erster Wahl für Kunden, die hochpräzise Mikrosysteme, Komponenten und Geräte in Spitzenqualität verlangen. MPS verfolgt die Strategie, den Auftraggebern genau zuzuhören und innovationsfreudig Mikrosysteme und Komponenten zu entwickeln und zu produzieren, die den Erfolg der Kunden sicherstellen.

«Mit dieser Strategie haben wir es in den letzten zehn Jahren weit gebracht», sagt CEO Nicola Thibaudeau, eine Maschinenbauingenieurin, die 2003 bei MPS das Ruder übernahm. «Unser Verständnis für die Prozesse der Kunden und die endgültigen Anwendungen, also wie und wo unsere Produkte integriert werden, ist der Grund für unseren Erfolg. Wir stellen kundenspezifische Produkte her. Daher können wir durch den ständigen Dialog mit dem Auftraggeber die für ihn optimale Präzisionslösung entwickeln.»

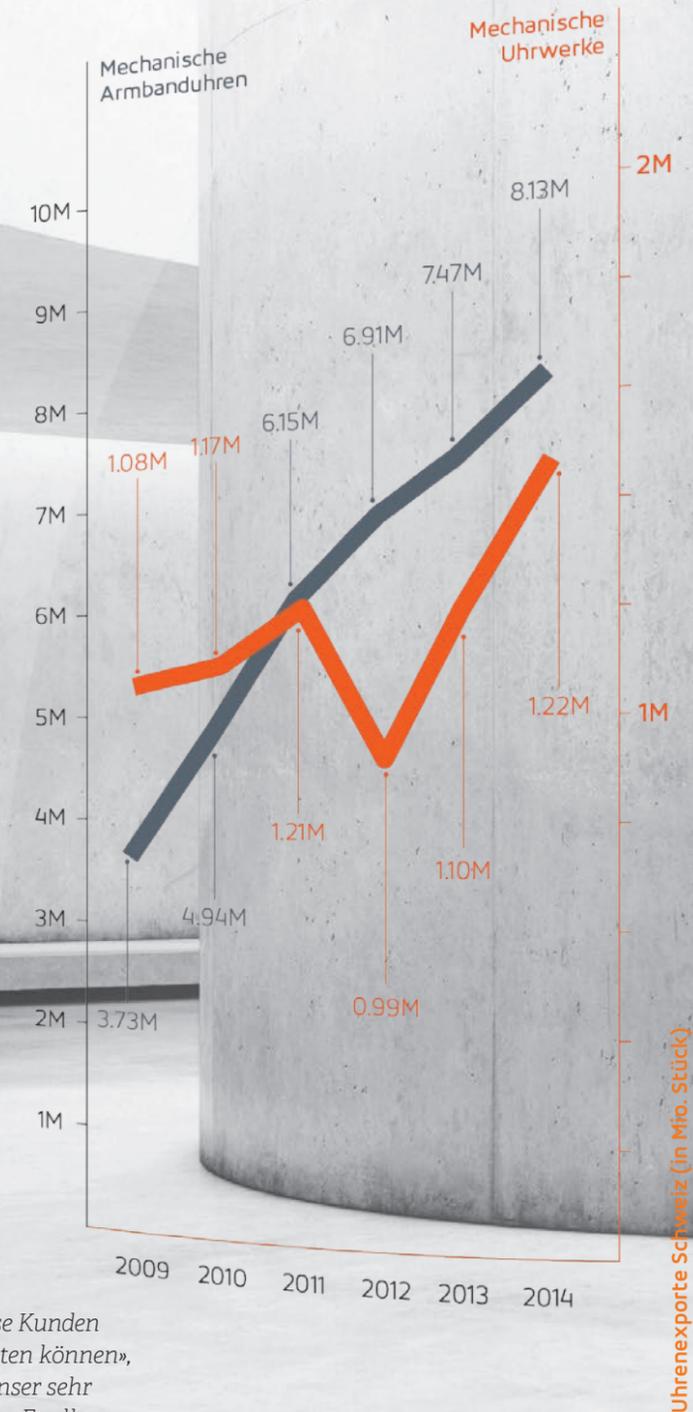
Dieser dynamischen Kunde-Lieferant-Beziehung kommt zugute, dass das Unternehmen die Herausforderungen der Abnehmer sehr genau kennt.

«Abnehmer aus der Medizintechnik etwa haben mit immer strengeren Vorschriften zu tun, die eine bessere Qualitätssicherung und Rückverfolgbarkeit verlangen, ganz zu schweigen vom

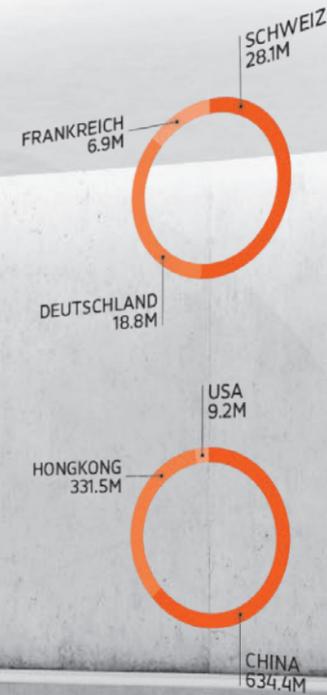
Druck, die Gesundheitskosten senken zu müssen. Diese Kunden brauchen Partner, die ihnen innovative Lösungen bieten können», sagt Thibaudeau. «Eine unserer grossen Stärken ist unser sehr gutes multidisziplinäres Team. Als Unternehmen der Faulhaber Group, die im Kleinmotorenbereich sehr aktiv ist, können wir Komplettlösungen mit Motor, Welle und allen Komponenten anbieten. Wir bieten also alles aus einer Hand – ein grosser Vorteil, da die Kunden aus der Uhrenindustrie und der Medizintechnik so ihre Zulieferketten verkürzen können.»

Das beeindruckende Wachstum von MPS – seit 2003 ist der Umsatz von CHF 18 Mio. auf CHF 70 Mio. (Stand: 2013) gestiegen – belegt den Erfolg der Strategie.

«Wenn unsere Kunden etwas brauchten, waren wir immer für sie da. Entweder war die Expertise intern vorhanden oder wir haben sie beschafft», sagt sie.



«Unser Verständnis für die Prozesse der Kunden und die endgültigen Anwendungen, also wie und wo unsere Produkte integriert werden, ist der Grund für unseren Erfolg.»



Grösste Uhrenreparaturländer in 2013 (in Mio. Stück)
Quelle: Verband der Schweizerischen Uhrenindustrie FH, Statistiken weltweit, www.fh.ch



Nicola Thibaudeau, CEO
MPS Micro Precision Systems AG, Biel

Als Partner zum Erfolg

Die Beziehung zwischen MPS und Tornos unterstreicht das Bekenntnis, Innovation, Zuverlässigkeit und Prozess-Knowhow branchenübergreifend in die Abläufe von MPS zu integrieren. Kürzlich kaufte MPS zwei Tornos SwissNano Hochpräzisionsdrehmaschinen für die extrem präzise Drehbearbeitung – im µm-Bereich – eines Teils für Uhrwerke im Betrieb in Bonfol, Schweiz. Doch so neu ist die Zusammenarbeit zwischen MPS und Tornos nicht mehr.

«Im Jahr 2010 begannen wir mit der Produktion eines neuen medizinischen Geräts, das mit 300 mm im Vergleich zu dem, was wir vorher produziert hatten, recht lang war», erzählt Manuel Nercide, Produktionsleiter bei MPS. «Als wir die ersten Prototypen anfertigten, gab es keine Probleme. Als wir aber die ersten Serien dieses Geräts produzierten, stellten wir fest, dass der Prozess nicht optimal war. Wir mussten also eine Lösung finden.»

Tornos hatte die Lösung: Die Installation eines optionalen Auswerfers für Langteile für eine DECO 13 und eine EvoDECO 16 im Drehbetrieb von MPS.

«Für die Prototypen mussten wir nur fünf bis zehn Teile produzieren. Doch bei Serien von 300 bis 500 Teilen können wir keinen Bediener danebenstellen, der einfach nur die Teile aus der Maschine entnimmt», sagt Nercide. «Diesen Vorgang mussten

wir automatisieren, damit der Bediener mehrere Maschinen beaufsichtigen konnte.»

Weitere Lösungen folgen

Durch den Auswerfer für Langteile war MPS sofort noch besser in der Lage, lange Spezialteile bei kürzeren Zykluszeiten zu produzieren. Das Ergebnis: eine zügigere Auslieferung an die Kunden. Heute kommt diese Vorrichtung nicht nur in der Produktion dieses 300 mm langen chirurgischen Geräts zum Einsatz, sondern ermöglicht es MPS zudem, in diesem Jahr auch einen neuen, längeren mikrolinearen® Kugelgewindtrieb für die Automation, optische Systeme und Stelleinrichtungen zu lancieren.

«In Sachen Drehtechnologie können wir uns stets auf Tornos verlassen. Das gilt auch für die Software und die Anwendungsunterstützung, etwa bei Versuchen an Spezialprodukten, die

uns helfen zu entscheiden, welche Maschine wir einsetzen sollen», sagt er. «Unsere Zusammenarbeit mit Tornos ist eher eine Partnerschaft als eine Geschäftsbeziehung.»

Nach Manuel Nercides Worten spielt Tornos eine wichtige Rolle für den Erfolg von MPS.

«Innovation ist ein Hilfsmittel für unseren täglichen Erfolg, um uns in Sachen Technologie ganz weit vorn zu positionieren. Wir könnten das allein schaffen, doch wenn wir mit spezialisierten Partnern wie Tornos zusammenarbeiten, sind wir noch besser in der Lage, unseren Kunden Lösungen anzubieten», erklärt er. «Kurzum, Tornos ist zuverlässig: sicher, effizient, seriös, stark und vertrauenswürdig.»

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 strategische Ausrichtung für die Zukunft

Mitteleuropa nimmt zusammen mit Japan eine Vorreiterrolle ein, was die Innovationsfähigkeit mit neuen Produkten der Spitzentechnologie angeht. In vielen Ländern wird es allerdings zusehends schwieriger, gut ausgebildete Fachkräfte zu finden, um High-end-Produkte nutzenbringend zu bedienen, damit sich deren kapitalintensive Investitionen auch rechnen. Aufgrund der starken Verankerung in Europa bestehen für Tornos gute Voraussetzungen: die Mitarbeitenden verfügen über ausgezeichnete technische Fähigkeiten, High-end-Maschinen zu entwickeln, und die Kundenbasis mit höchsten Anforderungen an die Produkte ist in Europas Stammmärkten breit. Das Portfolio mit der EvoDECO Linie, mit der SwissNano, der MultiSwiss und den Mikro-Fräsmaschinen von Almac deckt diese Kundenbedürfnisse sehr gut ab und Tornos wird auch in Zukunft im High-end-Bereich eine feste Grösse sein. Dies darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass in der Werkzeugmaschinenindustrie die grössten Wachstumsraten im Bereich der Standardprodukte zu verzeichnen sind. Ein immer breiteres und vielseitigeres Angebot an Maschinen, vergleichsweise einfacher in der Bedienung, bieten einer wachsenden Kundschaft eine interessante Alternative.

Vor diesem Hintergrund hat die Tornos Gruppe, die seit ihren Gründungszeiten Pionier in der Drehtechnologie ist, 2012 gemeinsam mit einem taiwanesischen Partnerunternehmen die Swiss ST 26, ein erstes 7-Achsen-Standardprodukt, auf den Markt gebracht. Im Folgejahr wurden die Voraussetzungen für den Einstieg in die Entwicklung und Herstellung gänzlich eigener Standardprodukte geschaffen. Es entstand das Joint-Venture-Unternehmen Tornos (Xi'an) Machine Works Co., Ltd. mit Sitz im chinesischen Xi'an (Provinz Shaanxi), an dem Tornos die Mehrheit hält. Dies erlaubt es Tornos, weltweit eigene Produkte anzubieten. Mit der CT 20 und der Swiss GT 26 sind 2014 bereits zwei weitere Standardprodukte erfolgreich lanciert worden und noch im laufenden Jahr erfolgt die Erweiterung der Produktlinie.

Der Fokus liegt nun darauf, die neuen Produkte in denjenigen Märkten abzusetzen, in denen Tornos bereits über eine starke Kundenbasis verfügt; zudem sollen auch Neukunden in Wachstumsmärkten gewonnen werden. Von den anvisierten BRIC-Staten birgt China das grösste Potenzial, nicht zuletzt weil sich Schweizer Technologie und Know-how dort ungebremsst starker Beliebtheit erfreut. Dank des Joint-Venture-Partners hat Tornos in China Zugriff auf ein weit verzweigtes Netz von Vertriebsstellen und -mitarbeitenden mit besten Kenntnissen der regionalen Kundenbedürfnisse. In Brasilien, Russland und Indien ist die Nachfrage volatiler, weshalb der richtige Ausbau eines schlagkräftigen Agentennetzes im Vordergrund steht, was die Strukturkosten tief hält. In den Vereinigten Staaten von Amerika zeigen die Rückmeldungen aus dem Markt, dass sich dank der neuen Standardprodukte neue Absatzmöglichkeiten ergeben sollten.

...und einige Erfolge in 2014



Im Herbst 2014 konnte bereits die 100. MultiSwiss ausgeliefert werden. Viele Kunden sind von der MultiSwiss überzeugt und haben mehrere Maschinen zusätzlich bestellt. Mit der MultiSwiss hat Tornos eine echte **Innovation** hervorgebracht und einen Standard gesetzt.



An der Medtec China 2014 in Shanghai wurde die SwissNano mit dem Ringier Technology Innovation Award ausgezeichnet. Auf die **marktspezifischen Bedürfnisse** der Uhrenindustrie hin entwickelt, wurde sie sogar von einem Kunden in Australien bestellt.

Die SwissNano stösst seit ihrer Lancierung auf ein breites Interesse, das weit über die Uhrenindustrie hinausreicht. Ein Blickfang waren die im Design von NFL-Teams ausgestellten Modelle an der IMTS, der Leitmesse für Werkzeugmaschinen in den USA, oder am SIAMS in Moutier.

Die neuen Langdrehautomaten CT 20 und Swiss GT 26 wurden an Messen und Hausausstellungen in Asien wie auch in Europa und in den USA erfolgreich im Markt eingeführt. Dies zeugt von der verstärkten **Internationalisierung** der Gruppe, mit Standardprodukten aus den Werken Tornos Xi'an und Tornos Taiwan.



Der Tornos Service ist 2014 am Standort Moutier in den zentralen Gebäudekomplex gezogen. Dadurch wurde die Wege deutlich kürzer, was bereits zu **Effizienzsteigerungen** geführt hat. 18'500 Ersatzteile sind für Tornos Kunden permanent kurzfristig verfügbar.



Die TISIS Programmiersoftware ist ein wichtiger Schritt bei der Verbreitung der Technologie für die Bediener. Diese **Innovation** erlaubt es, auch komplexe Maschinen äusserst bedienerfreundlich zu machen.



Die Vorbereitungsarbeiten für Lean Manufacturing konnten abgeschlossen werden. 2015 erfolgt die schrittweise Einführung dieser Herstellungsphilosophie, beginnend mit der EvoDECO Produktlinie. Dies soll zu einer spürbaren Steigerung der **operationalen Exzellenz** führen.



Nach rund halbjähriger Bauzeit konnte im Oktober das neue Werk von Tornos Xi'an (China) bezogen werden, wo unter optimalen Bedingungen die Produktion von Standardmaschinen erfolgt. Die Vorbereitungen zur Lancierung eines weiteren Produkts noch in diesem Jahr laufen wie geplant.



Mitte 2014 wurde mit der Swiss GT 26 das erste Produkt einer neuen Linie von Standardmaschinen lanciert, die auf derselben Plattform basieren. Wesentliche Komponenten sind identisch, was die Komplexität reduziert, die **Flexibilität** erhöht und die Kosten senkt.



Die Generalüberholung von Maschinen birgt für Tornos attraktives Wachstumspotenzial als Ergänzung zum **Servicegeschäft**. Der Kunde erhält seine Maschine in neuwertigem Zustand wieder – direkt aus kompetenter Hand des Herstellers – und bleibt zufriedener Kunde von Tornos.





Durch den demografischen Wandel und ein wachsendes Gesundheitsbewusstsein gewinnt der Sektor der Medizin- und Dentaltechnik zunehmend an Bedeutung. Gleichzeitig steigen die regulatorischen Anforderungen. Tornos bietet Medtech-Herstellern Lösungen für die Fertigung medizinischer Geräte und Instrumente von höchster Qualität.

Medical & Dental

- 
- Das demografische Wachstum in den aufstrebenden Ländern sowie die Alterung der Bevölkerung tragen zur Entwicklung des Medizinalmarktes bei.
 - Die Oberflächengüte der Teile muss über jeden Zweifel erhaben sein, um höchste Biokompatibilität zu gewährleisten.
 - Die Medizinteile stellen eine Reihe von technischen Herausforderungen, was das Prozessmanagement, das zu bearbeitende Material oder die Eigenschaften des einzelnen Teils betrifft.
 - Da Implantate immer personalisierter werden, ist es wesentlich, eine möglichst flexible und effiziente Bearbeitungslösung zu bieten.

Kurt Eberle Präzisionstechnik bleibt den eigenen Wurzeln als Pionier treu



Umsatz Medtech weltweit (in Mrd. US\$)
Quelle: EvaluateMedTech™, World Preview 2014, Outlook to 2020

Die auf Präzisionsdrehteile spezialisierte Kurt Eberle GmbH & Co. KG hat sich von ihren bescheidenden Anfängen im Jahr 1960 stetig weiterentwickelt. Damals hatte der junge Werkzeugmacher Kurt Eberle in seiner Heimatstadt Pforzheim im Keller eines Restaurants mit einer automatischen Drehmaschine den Schritt in die Selbstständigkeit gewagt.

Über fünfzig Jahre später hat sich vieles verändert: Die Firma ist heute in Wurmberg ansässig, rund 20 Minuten östlich von Pforzheim im Enzkreis. Mit ihren 180 Beschäftigten verfügt sie auf einer Produktionsfläche von mehr als 8.000 qm unter anderem über 35 Tornos Drehmaschinen, davon neun Tornos MultiSwiss. Nichts geändert hat sich dagegen am Pioniergeist des Unternehmens: Die Führungsmannschaft und Mitarbeiter streben nach kontinuierlichem Fortschritt, um die Bedürfnisse der Kunden

zu erfüllen. Diese kommen aus unterschiedlichsten Branchen wie Automobilindustrie, Medizintechnik, Elektrotechnik, Fluidtechnik, Telekommunikation, Wärmetechnik und Maschinenbau.

Innovationskraft als Treiber für weiteres Wachstum

«Früher waren unsere Hauptmärkte die Elektrotechnik und die Telekommunikation. Durch den Ausbau der CNC- und Mehrspindeltechnologie und aufgrund des interessanten Teilespektrums wurde dann aber die Automobilindustrie für uns immer wichtiger», erzählt Geschäftsführer Rainer Weninger, der das Unternehmen 2004 zusammen mit Geschäftsführer Gerd Hütter kaufte.

«Die Automobilindustrie ist ein gutes Beispiel für permanente Innovationskraft. Daran müssen wir uns orientieren, um vorn zu bleiben. Das geht nur, indem wir unsere Prozesse immer wieder hinterfragen und auf dem neuesten Stand halten», so Hütter.

Dieser hohe Anspruch zieht sich wie ein roter Faden durch die Firmengeschichte von Kurt Eberle Präzisionstechnik und ist damit ein wichtiger Treiber für gesundes Wachstum, das «Teil unserer strategischen Planung ist, aber nur in einer Größenordnung, die organisch und organisatorisch gut verarbeitet werden kann», erklärt Hütter. Darunter versteht das Unternehmen, zusätzliche Märkte wie beispielsweise die Fluidtechnik oder die Medizintechnik besser zu erschliessen, ohne die bisherigen Märkte zu vernachlässigen.

Weninger dazu: «Im Medizintechnikbereich verstärkten wir unsere technischen Vertriebsaktivitäten unter anderem, um einen Ausgleich für die mit der Automobilindustrie verbundenen Risiken zu schaffen; wenn es der Automobilindustrie schlechter geht, ist dies in kürzester Zeit in der gesamten Wertschöpfungskette zu spüren. Die Medizintechnik ist dagegen in einem

anderen Konjunkturzyklus.» Operationszubehör und Drehteile, die direkt im Körper angewendet werden, wie z.B. Implantate, erfordern eine hohe Genauigkeit und Sauberkeit im Prozess, weshalb für medizintechnische Unternehmen nur Partner mit der entsprechenden Maschinen- und Organisationsstruktur infrage kommen. Ein Paradebeispiel für die Drehkompetenz von Kurt Eberle Präzisionstechnik ist ein Teil, das in einem Dosiersystem für Medikamente eines führenden europäischen Pharmaunternehmens zum Einsatz kommt.

«Die Teile haben einen Durchmesser kleiner 10 mm, sind recht komplex und erfordern ein Höchstmass an Präzision und Sauberkeit», erläutert Weninger. «Weitere medizintechnische Teile, die wir produzieren, sind zum Beispiel Griffe für medizinische Geräte aus rostfreiem Stahl oder Bauteile für die minimalinvasive Chirurgie.»



«Wir brauchen Partner, die uns flexibel und schnell innovative Lösungen bieten.»

Gerd Hütter, Geschäftsführer (links im Bild)
Kurt Eberle GmbH & Co. KG

«Unsere Herausforderung lautet: Mit wem können wir ein Projekt erfolgreich gestalten?»

Rainer Weninger, Geschäftsführer
Kurt Eberle GmbH & Co. KG

Udenkbar wäre qualitatives Wachstum ohne gut ausgebildete Fachkräfte. Diese zu finden wird selbst im Raum Pforzheim/ Stuttgart mit seiner starken industriellen Basis immer schwieriger. «Aus diesem Grund müssen wir noch mehr in die Ausbildung junger Menschen investieren. Im Zusammenspiel mit neuen Maschinensystemen und Betriebsmitteln gilt es, moderne Arbeitsplätze zu schaffen. Dies wiederum macht uns auch in Zukunft als Arbeitgeber attraktiv und ermöglicht den Einstieg in andere Branchen mit komplexen Drehteilen», sagt Weninger.

Sorgfältig ausgewählte Partner

Um mit dem Wettbewerb und den gesteigerten Ansprüchen Schritt halten zu können, arbeitet Kurt Eberle Präzisionstechnik mit einem kleinen Kreis gut ausgesuchter Hersteller von Werkzeugmaschinen zusammen.

«Unsere Herausforderung lautet: Mit wem können wir ein Projekt erfolgreich gestalten? Mit wem beginnen wir ein Projekt? Wer wird langfristig unser Partner sein? Dabei geht es insbesondere um anspruchsvolle, fortschrittliche Werkzeugmaschinentechnik und Innovation im Detail. Tornos hat die kompakte MultiSwiss genau zur rechten Zeit vorgestellt. Hätte Tornos dieses Produkt nicht lanciert, hätten wir diese Maschinen nicht im Evaluierungsprozess berücksichtigen können und würden heute keine neun MultiSwiss haben. Wir sind mit dem Investment in die MultiSwiss zufrieden, da sie sehr gut für Teile in kleineren Durchmessern geeignet ist», fährt Weninger fort und lobt zudem die Toleranzhaltigkeit, die attraktive Ergonomie und die zuverlässigen internen Komponenten der Maschinen.

Bereits seit über 40 Jahren beliefert Tornos die Kurt Eberle Präzisionstechnik und schafft einen Mehrwert bei der Produktion hochwertiger Teile. Rainer Weninger dazu: «Wir brauchen professionelle Weggefährten, die in unserer Nähe sind. Tornos Deutschland ist quasi um die Ecke und der Hauptsitz gerade mal drei Stunden entfernt. Darüber hinaus ist Tornos bereit, mit unseren anderen Zulieferern zusammenzuarbeiten, egal, ob es dabei um Kühlmittel oder Werkzeuge geht. Auch die direkte Zusammenarbeit klappt – viele Maschinen werden speziell an unsere technischen Bedürfnisse angepasst.» Und Gerd Hütter ergänzt: «Wir brauchen Partner, die uns flexibel und schnell innovative Lösungen bieten.»

Schlüsselkomponenten: Das Herz jeder Tornos Maschine

Gute Drehautomaten müssen in der Lage sein, extrem präzise Bauteile zu fertigen – und zwar zuverlässig. Dies ist nur möglich, wenn in den Maschinen hochwertige Komponenten verwendet werden.

Schlüsselkomponenten, namentlich Spindeln und Führungsbüchsen oder auch Spindel-Trommeln werden für alle Produkte der Tornos Gruppe am Standort Moutier in der Schweiz gefertigt und anschliessend an die andern Produktionsstandorte geliefert.

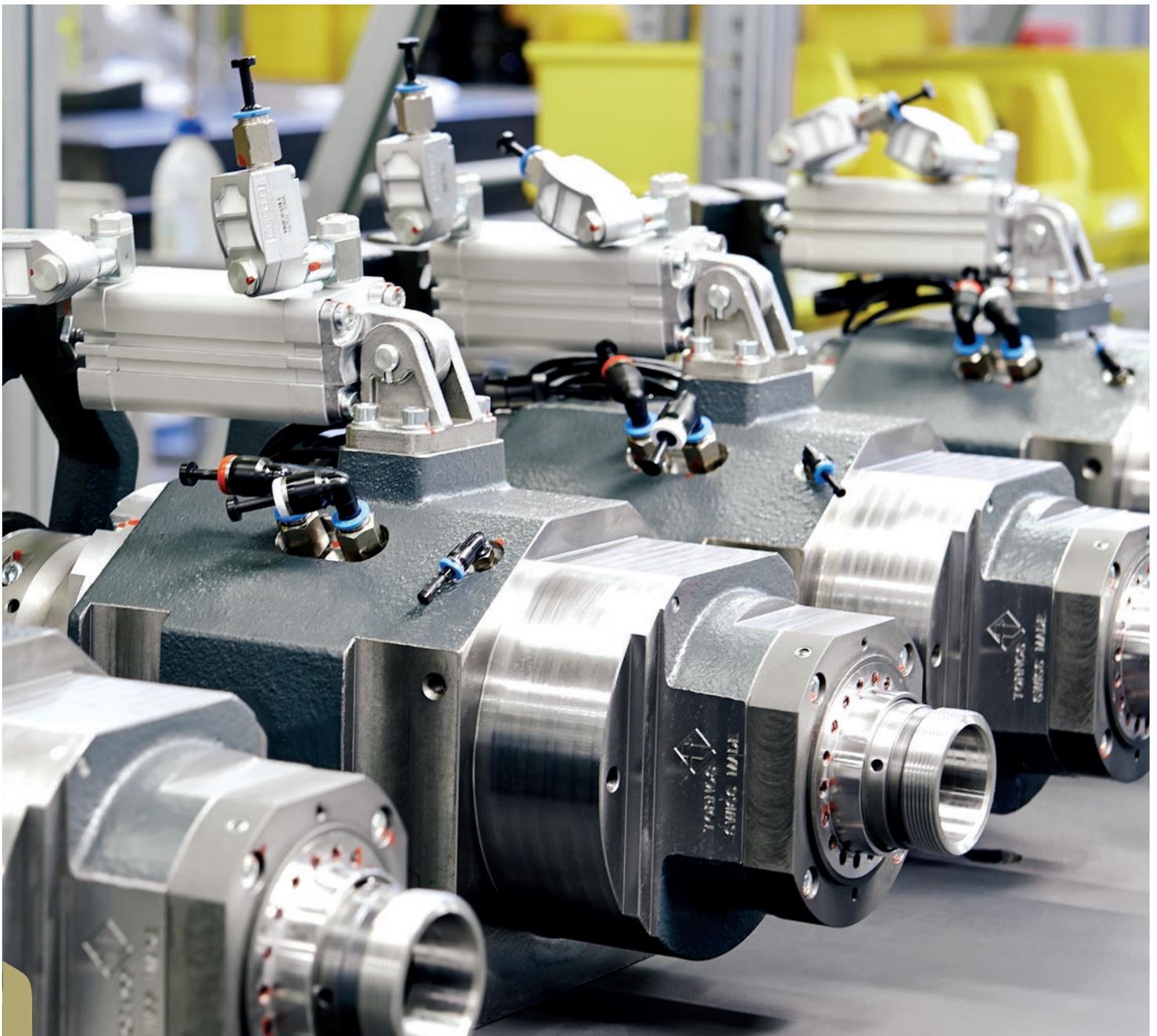
Diese Komponenten sind das Herz einer Drehmaschine, die nur von qualifizierten Ingenieuren und Spezialisten hergestellt werden können. Bei Tornos werden sie im "Spindle Center", einem intensiv überwachten Produktionsbereich, gefertigt und montiert. Vor dem Einbau in die Maschine durchlaufen die einzelnen Spindeln, dem hohen Renommee der Tornos Maschinen entsprechend, eine minutiöse Qualitätsprüfung.

Die Bauteile mit dem Stempel "Swiss Made" sind somit nicht nur ein Beleg für die Qualität und das Leistungsvermögen der Tornos Produkte, sondern auch ein wertvolles Verkaufsargument für den weltweiten Vertrieb.

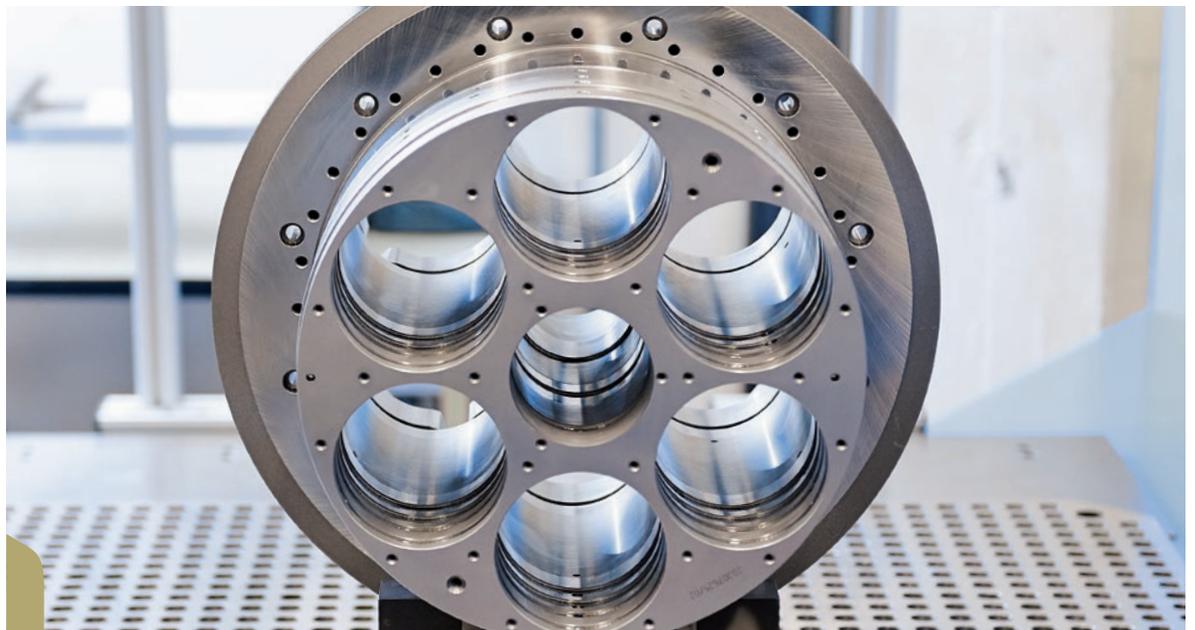
Die vier Produktionsstandorte von Tornos sind durch eine effiziente Logistikkette intelligent miteinander vernetzt, was eine schnelle und effektive Reaktion auf die Nachfrage im Markt ermöglicht.

Um die Entwicklungs- und Herstellkosten sowie die Qualität wirkungsvoll unter Kontrolle zu haben, hat sich Tornos für die Einführung eines Plattformkonzepts entschieden. Damit wird eine Vereinheitlichung von Baugruppen oder Komponenten angestrebt, die in den verschiedenen Produkten verbaut werden.

So basiert die Mikro-Fräsmaschine Almac BA 1008 auf derselben Plattform wie die SwissNano. Und mit dem Langdrehautomaten Swiss GT 26 wurde die erste auf dem Plattformkonzept basierende Standardmaschine eingeführt, die noch 2015 durch ein neues Produkt ergänzt werden wird.



Spindeln für Standardmaschinen vor dem Probelauf und dem Qualitätstest



Mehrspindler-Trommel vor der Kontrolle auf einer Koordinatenmessmaschine

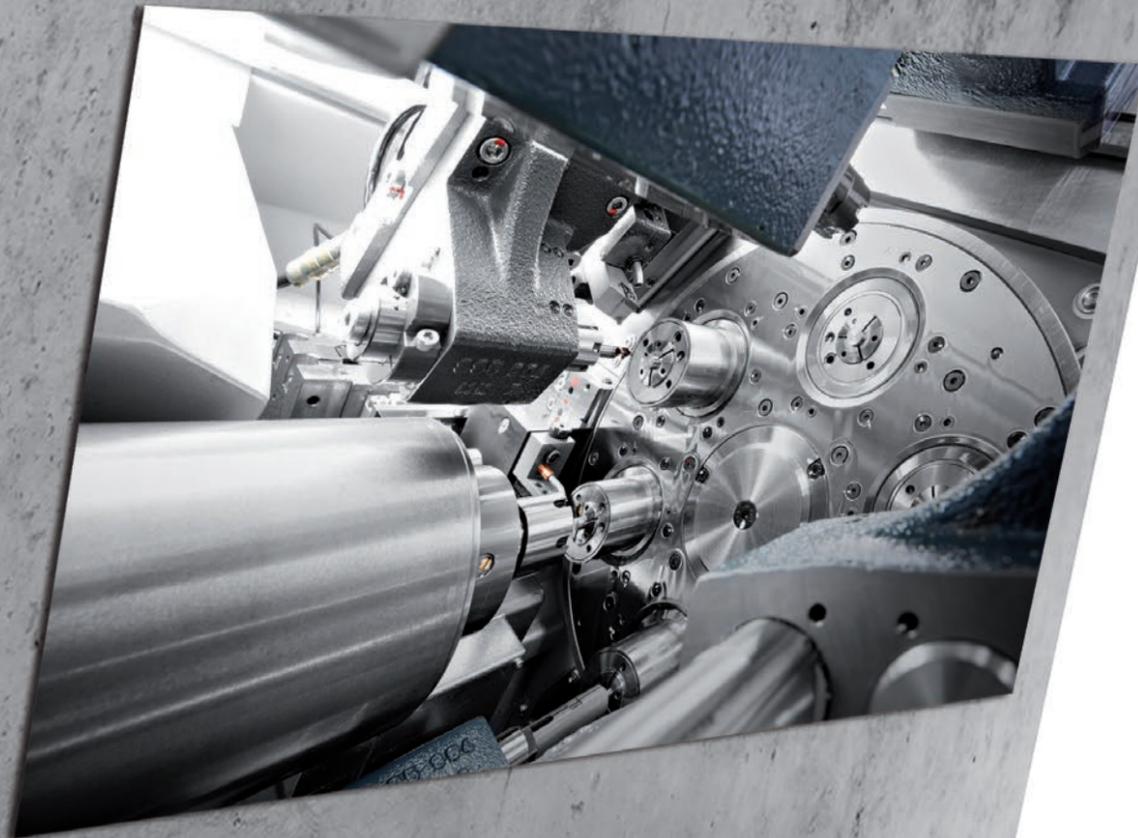
- 
- Die gesetzlichen Anforderungen bzgl. Verbrauch führen zum Einsatz neuer, leichter Materialien mit zunehmenden Präzisionsanforderungen.
 - Genauigkeit und Zuverlässigkeit sind Anforderungen, die jedes Jahr zunehmen, während der Preis für Teile sinkt.
 - Das Null-Fehler-Prinzip ist für alle zur Norm geworden. Die Ausschussraten liegen zwischen 5 und 50 Teilen pro Million (ppm).
 - Leistungsstarke Produkte mit maximaler Verfügbarkeit ermöglichen es, Bedürfnisse des Marktes wirksam zu befriedigen.



Die Automobilbranche stellt heute komplexe Anforderungen an ihre Zulieferer. Sie müssen nicht nur Sicherheits- und Umweltauflagen erfüllen, sondern sich auch auf neue Märkte, steigende Bevölkerungszahlen und den Trend zur Urbanisierung einstellen. Mit den Technologien, dem Know-how und dem Service bieten die Kunden von Tornos den Herstellern der Branche einen echten Mehrwert.

Automotive

Tornos unterstützt Wuxi Fortune bei Expansion in den Automobilzulieferbereich



Eine Geschäftsmöglichkeit zu erkennen ist eine Sache, doch eine Möglichkeit gewinnbringend zu nutzen ist etwas ganz Anderes. Als Jian Wang, Gründer und CEO von Wuxi Fortune Technology Co., Ltd., beschloss, sich bei einem der weltweit grössten Hersteller innovativer Automobiltechnik um eine Zertifizierung der Produktion zu bemühen, fiel seine Wahl des Partners für Drehmaschinen, Anwendungs- und Prozess-Knowhow sowie Kunden-Support auf Tornos.

Bei der Firmengründung 2002 hatte Wuxi Fortune gerade einmal ein Horizontal- und einige Vertikalbearbeitungszentren sowie 30 Mitarbeitende. Heute beschäftigt Wuxi Fortune 350 Mitarbeitende, darunter 38 Prozess- und 35 Qualitätsingenieure. An den beiden Produktionsstandorten des Unternehmens in der aufstrebenden Industrieregion Wuxi New District 120 km westlich von Shanghai produziert das Unternehmen auf einer Gesamtfläche von über 35.000 qm.

Ein starker Wille zu wachsen

Da ist es nur logisch, dass Wang sich das Ziel setzte, sich einen Platz unter den Tier-2-Zulieferern für Chinas Automobilindustrie zu sichern: Das Land hat den weltweit grössten Automobilmarkt, der 2013 um 13,9 Prozent wuchs. Allerdings ist es für einen neuen Akteur überaus schwierig, in der chinesischen Automobilzulieferkette Fuss zu fassen – ein Vorhaben, das nicht selten bis zu drei Jahre dauern kann.

«Für die Einhaltung des kürzlich umgesetzten nationalen Emissionsstandards V sind qualifizierte, langfristige Entwicklungspartner nötig, und davon gibt es in China eine ganze Reihe mit guten Technologien, Ideen und Strategien. Für grosse Zulieferer mit einem diversifizierten Geschäft ist es oft schwierig, mit der rasanten Entwicklung der Anforderungen Schritt zu halten», sagt Wang. «Wuxi Fortune besitzt jedoch für Automobilhersteller

relevante Erfahrungen in der Bearbeitung und Produktion von Teilen für Dieseleinspritzungen. Zudem hatten wir den festen Willen, unseren Markt auszuweiten.»

Doch Wuxi Fortune hatte nicht nur für Automobilhersteller interessantes Knowhow und erstklassiges Bearbeitungswissen zu bieten. Vielmehr identifizierte Jian Wang eine Marktlücke.

«Wir stellten fest, dass es einen Bedarf für die Produktion hochwertiger Autoteile mittels Drehverfahren gab, und erkannten das grosse Potenzial. Was wir brauchten, waren hochwertige, zuverlässige und effektive Drehmaschinen, die garantierten, dass wir die Bedürfnisse von Kunden aus dem Automobilbereich erfüllen konnten. Wir wussten, dass uns der Einsatz moderner Produktionsanlagen und -technologien helfen würde, uns

als hervorragenden Zulieferer zu positionieren, Teile schneller als erwartet zu liefern und sogar ein Exklusivlieferant für einige Spezialteile zu werden.»

Den Weg ebnen

Wang wusste von Anfang an, dass er Mehrspindeldrehautomaten wollte, um die Effizienz zu erhöhen, eine noch gleichmässiger Produktbeschaffenheit zu erreichen und die Personal- und Herstellungskosten zu senken.

«Damals waren Mehrspindeldrehautomaten auf dem chinesischen Markt noch recht neu, doch wir sind fest entschlossen, in Sachen Technologie stets auf der Höhe der Zeit zu sein», erklärt Wang, der mehrere Hersteller von Drehmaschinen besuchte und miteinander verglich, bevor er sich zum Kauf von zwei Tornos MultiSwiss 6x14 und einer Tornos MultiSigma 8x28 entschloss.

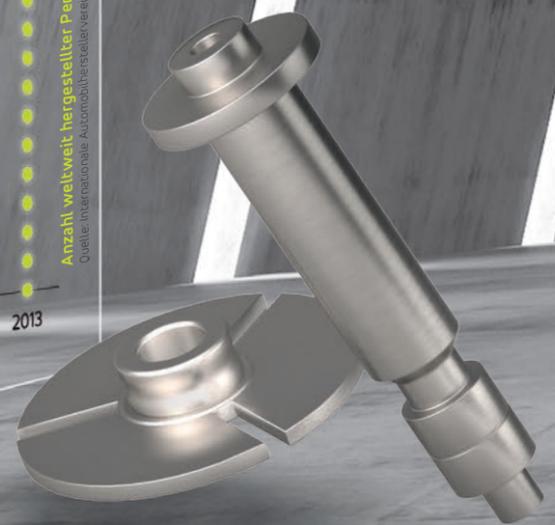
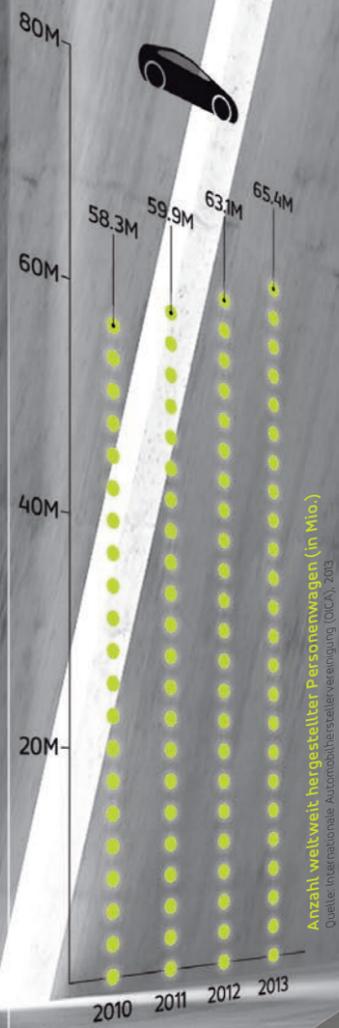
«Wir wussten, dass uns der Einsatz moderner Produktionsanlagen und -technologien helfen würde, uns als hervorragenden Zulieferer zu positionieren.»

Jian Wang, Gründer und CEO
Wuxi Fortune Technology Co., Ltd.

«Unsere Tornos Maschinen sind zuverlässig und effizient, und Tornos bietet auf dem chinesischen Markt vollintegrierte Services an, die Anwendungs-Knowhow, Maschinenwartung, Schulungen und Ersatzteile umfassen. Die Maschinen und Services von Tornos versetzen uns in die Lage, für unsere Top-Kunden da zu sein und wettbewerbsfähig zu bleiben.»

Eine erfolgreiche Zusammenarbeit

Auch dank der Zusammenarbeit mit Tornos ist Wuxi Fortune weltweiter Exklusivlieferant eines Bolzens für Dieseleinspritzungen geworden; Abnehmer ist dabei ein führender Anbieter für Automobiltechnologie mit einem Jahresumsatz 2013 von über 30 Mrd. Euro. Für das 23 mm lange Teil sind ein Aussendurchmesser von maximal 9 mm und ein Nutdurchmesser von mindestens 1,3 mm vorgegeben, bei einem Toleranzbereich für den Aussendurchmesser von $\pm 0,03$ mm.



«Tornos würde uns niemals einfach eine brandneue Maschine hinstellen und uns dann uns selbst überlassen», sagt Wang. «Tornos hat die Maschinen rasch geliefert und stand uns dann bei der Produktion eines Musterteils zur Seite. Zudem unterstützte uns Tornos bei der Durchführung der erforderlichen Qualitätsprüfungen, sodass wir die Evaluierung des Kunden mühelos bestanden. Vom ersten Kontakt zwischen Tornos und Wuxi Fortune bis zur Bestätigung der Verarbeitungslösung in der Frühphase dauerte es nur rund zwei Monate.»

Dr. Weimin Sun, Geschäftsführer von Tornos für Greater China, sagt, dass es für einen neuen Anbieter alles andere als einfach ist, ein zertifizierter Teilehersteller für einen führenden Automobilzulieferer zu werden.



«Das kann normalerweise bis zu zwei Jahre dauern. Wir konnten Wuxi Fortune jedoch dabei helfen, innerhalb nur eines Jahres eine Geschäftsbeziehung zu genau so einem Kunden aufzubauen.»

Der Eigentümer von Wuxi Fortune ist überglücklich.

«Das ist wirklich beeindruckend», sagt Jian Wang. «Unsere Partnerschaft mit Tornos hat eine solide Grundlage für unsere zukünftige Entwicklung und Expansion geschaffen.»



Tornos Service

Tornos ist nicht nur geografisch nah an den Kunden, sondern auch bestens informiert über deren Prozesse, Anwendungen und Marktanforderungen. Daher umfasst der Tornos Service ein einzigartiges Leistungsspektrum: Unterstützung bei der Inbetriebsetzung; hochwertige Schulung und Coaching; kostenfreie Hotline; Service-Einsatz vor Ort und vorbeugende Wartung; weltweit schnelle und sichere Lieferung von Ersatzteilen; umfassende Maschinenrevision zur Verlängerung der Lebensdauer von Tornos Produkten sowie zusätzliche Optionen und «X-Change Modules», mit denen Kunden ihre Angebotspalette erweitern und ihre Rentabilität steigern können.

Der Kauf einer Tornos Maschine ist mehr als ein Geschäft: Es ist eine Investition in die Zukunft. Tornos erweitert kontinuierlich sein weltweites Servicenetz, um die hohe Produktionskapazität seiner Produkte zu sichern.

Mit zwölf strategisch positionierten Servicezentren in Europa, Asien und auf dem amerikanischen Kontinent bietet Tornos einen kontinuierlichen und qualifizierten Kundendienst für seine Maschinen an und erfüllt sämtliche Anforderungen, die an eine führende Schweizer Marke in Sachen Innovation, Zuverlässigkeit und Präzision gestellt werden. Das Fundament: ein ganzes Jahrhundert Erfahrung und eine solide Kenntnis der Prozesse, Anwendungen und Herausforderungen der Kunden in zahlreichen Branchen, darunter Automobilzulieferindustrie, Medizintechnik, Elektronik und Verbindungstechnik sowie Mikromechanik.

Unterstützung bei der Inbetriebnahme

Schon ab der ersten Maschinenstunde nach dem Kauf fühlen sich Kunden in guten Händen. Mit einer kompetenten Inbetriebnahme und Ersts Schulung in der Bedienung und Wartung werden die Grundlagen für eine effiziente Nutzung der neuen Maschinen geschaffen.

Hochwertige Schulung und Coaching

Tornos Maschinen sind nicht nur intuitiv bedienbar und einsetzbar – sie bieten auch unzählige Möglichkeiten und Anwendungen zur Leistungssteigerung. Qualifizierte Ausbilder vermitteln den Mitarbeitenden der Kunden das notwendige Wissen über die Programmierung, die Handhabung und die Wartung der Maschinen, damit sie diese für ihre Prozesse, Anwendungen und Produkte optimal nutzen können.

Kostenfreie Hotline

Hoch qualifizierte Spezialisten sprechen die Sprache der Kunden, kennen ihre Prozesse, stehen ihnen weltweit über die Hotline zur Verfügung und helfen ihnen, rasch Lösungen für die Handhabung und Programmierung ihrer Maschinen zu finden.

Service-Einsatz vor Ort

Rasche, effiziente Einsätze vor Ort und vorbeugende Wartung sorgen dafür, dass Tornos Maschinen langfristig Höchstleistungen erbringen. Eine regelmässige vorbeugende Wartung kann rund 70 % der Maschinenpannen verhindern und die Produktivität der Anlagen sichern.



CAM
Maschinen



KLASSISCHE
NC Maschinen



DECO &
EVODECO
Maschinen



MEHR-
SPINDLER
Maschinen

Weltweit installierte Tornos Maschinen
(Anzahl in Tsd.)

Tornos Originalersatzteile

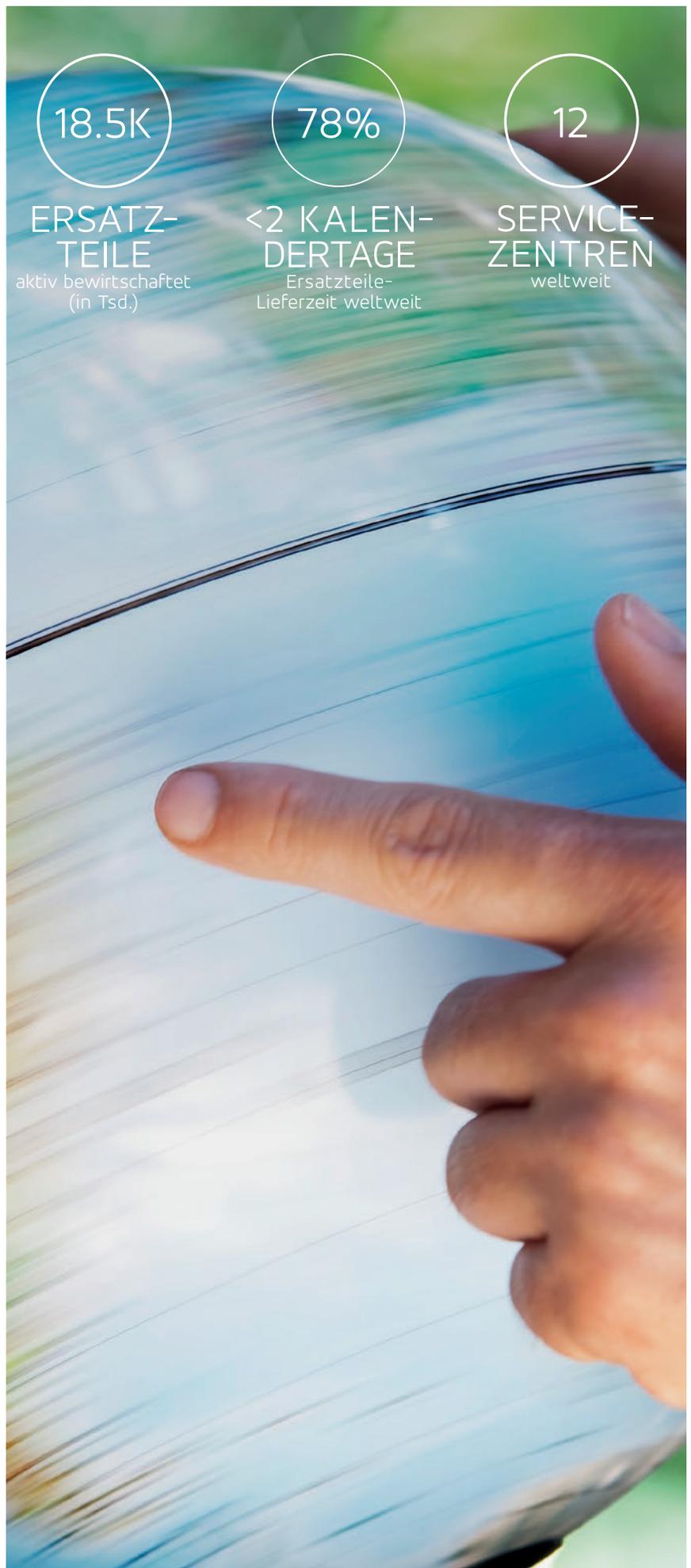
Die weltweit schnelle und zuverlässige Lieferung von Ersatzteilen ist für den Tornos Kundendienst selbstverständlich. Um die hohe Leistungsfähigkeit der Tornos Maschinen zu gewährleisten, liegen die wichtigsten Ersatzteile auf Lager – ganz gleich, wie alt eine Maschine ist.

Maschinenüberholung

Tornos Maschinen sind zuverlässig; daher überrascht es nicht, wenn eine zunehmende Anzahl Kunden ihre Anlagen nach zahlreichen Betriebsjahren komplett überholen lassen. Durch eine Revision werden die Funktion und Präzision der Maschine wiederhergestellt und ihre Lebensdauer wird verlängert.

Optionen, Upgrades und X-Change Modules

Damit die Kunden ihre Ziele in Bezug auf Produktion, Produktivität und Qualität über Jahre erreichen können, unterstützen sie die Spezialisten von Tornos bei komplexen Bearbeitungsprozessen, bei der Entwicklung von Softwarefunktionen für die Realisierung von komplexen Formen, bei der Entwicklung von Sondervorrichtungen sowie mit auf ihre Bedürfnisse zugeschnittenen Peripheriesystemen und Upgrades. X-Change Modules von Tornos verbessern zudem die Einsatzkapazität und die Rentabilität der Maschinen.



ERSATZ-
TEILE
aktiv bewirtschaftet
(in Tsd.)



<2 KALEN-
DERTAGE
Ersatzteile-
Lieferzeit weltweit



SERVICE-
ZENTREN
weltweit

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>30</i>
<i>Kapitalstruktur</i>	<i>33</i>
<i>Verwaltungsrat</i>	<i>36</i>
<i>Geschäftsleitung</i>	<i>47</i>
<i>Mitwirkungsrechte der Aktionäre</i>	<i>48</i>
<i>Kontroll- und Abwehrmechanismen</i>	<i>49</i>
<i>Revisionsstelle</i>	<i>50</i>
<i>Informations- und Offenlegungspolitik</i>	<i>51</i>

Konzernstruktur und Aktionariat

Struktur der Gruppe		Aktienkapital	Anteil in %	
			2014	2013
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> Inaktive Gesellschaft</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	n/a	100%
└─ Tornos (Xi'an) Machine Works Co., Ltd., Xi'an <i> Produktion</i>	RMB	18'428'471	70%	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:

Geschäftsleitung

Michael Hauser Präsidium
Bruno Allemand
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 Valorenummer TOHN (ISIN-Code: CH0011607683) kotiert. Zum Bilanzstichtag betrug die Börsenkapitalisierung CHF 113,9 Millionen.

Nicht börsenkotierte Gesellschaften innerhalb des Konsolidierungskreises

Tornos Holding AG hält keine Beteiligung ausserhalb des Konsolidierungskreises.

2014

Tornos Comércio Importação e Exportação de Máquinas Ferramenta Ltda, São Paulo wurde am 17. Oktober 2014 liquidiert.

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

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.

Aktionäre

Zum 31. Dezember 2014 waren 1'683 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	7 Aktionäre
Von 15'001 bis 100'000 Aktien	28 Aktionäre
Von 1 bis 15'000 Aktien	1'645 Aktionäre

Zum 31. Dezember 2014 sind 1'742'180 Aktien, d.h. 8.76%, 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	31.12.2014		31.12.2013	
	Anzahl Aktien	%	Anzahl Aktien	%
Walter Fust	8'950'955	45.03	6'624'263	33.32
Michel Rollier / Rollomatic Holding SA	2'853'733	14.36	2'853'733	14.36
Balfidor Fondsleitung AG	1'055'454	5.31	1'254'077	6.31
Berner Kantonalbank	0	0.00	661'545	3.33

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 2014 und 2013 aufgrund Artikel 20 BEHG (Bundesgesetz über die Börsen und den Effektenhandel) publiziert:

Datum	Aktionär	% der Stimmrechte
11.02.2014	Berner Kantonalbank AG	< 3.00
07.02.2014	Walter Fust	42.88
04.02.2014	Tornos Holding AG	2.52
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⁾

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:

	31.12.2014			31.12.2013		
	Anzahl Aktien	Nennwert	Aktien-	Anzahl Aktien	Nennwert	Aktien-
		CHF	kapital		CHF	kapital
Aktienkapital	19'877'671	4.50	89'449'519.50	19'877'671	4.50	89'449'519.50
Genehmigtes Aktienkapital	n/a	n/a	n/a	324'422	4.50	1'459'899.00
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 2014 und 2013. Informationen über die im Jahr 2012 erfolgten Veränderungen finden sich in Anmerkung 23.1 der Jahresrechnung 2012, die im Internet unter folgendem Link abrufbar ist:

http://investors.tornos.com/sites/investors.tornos.com/files/data/publications/2012/d_geschaeftsbericht_2012.pdf

Genehmigtes Aktienkapital

2014

Die Gesellschaft verfügte über ein von der ordentlichen Generalversammlung am 17. April 2012 genehmigtes Kapital. Durch Ausgabe von maximal 324'422 voll zu liberierenden Namenaktien von je CHF 4.50 Nennwert konnte der Verwaltungsrat bis zum 17. April 2014 jederzeit das Aktienkapital um maximal CHF 1'459'899.00 erhöhen.

Nach dem Auslaufen des genehmigten Kapitals per 17. April 2014 verfügt die Gesellschaft per 31.12.2014 über kein genehmigtes Kapital mehr.

Bedingtes 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 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. 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.

2014

Zum 31. Dezember 2014 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.

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.

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

Kapitalveränderungen

Zahlen in KCHF	Aktien- kapital	Reserve für Kapital- einlagen – netto	Reserve für eigene Aktien	Bilanz- gewinn	Total
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		0
Eigenkapital am 31.12.2013	89'450	29'978	6'771	-2'055	124'144
Jahresergebnis 2014				-292	-292
Rückstellung für eigene Aktien			-1'529	1'529	0
Transfer Kosten der Kapitalerhöhung 2013		-957		957	0
Eigenkapital am 31.12.2014	89'450	29'021	5'242	139	123'852

Aktien und Partizipationsscheine

Das ordentliche Aktienkapital der Tornos Holding AG betrug zum 31. Dezember 2014 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
Walter Fust	Frank Brinken

François Frôté (1953), Schweizer

Präsident | Mitglied seit 2002 | Gewählt bis 2015 | Frühere Tätigkeiten für Tornos: Rechtsberater | Ausschüsse: Entschädigungsausschuss; Audit Committee | Beruflicher Werdegang – Höchster Studienabschluss: Anwalt, Anwaltspatent, Universität Bern, 1979 | Aktuelle Verwaltungsratsmandate: Rollomatic Holding AG: Verwaltungsrat; Nugerol Holding AG: Verwaltungsrat; Esco AG: Verwaltungsrat; Bien-Air Holding AG: Verwaltungsrat; Gebäudeversicherung Bern (GVB): Verwaltungsrat; GVB Privatversicherungen AG: Verwaltungsrat; PX Holding AG: Verwaltungsrat; Azurée Holding SA: Verwaltungsrat; Coopérative Migros Neuchâtel Fribourg: Vizepräsident des Verwaltungsrats | Berufliche Tätigkeiten: Étude Frôté & Partner: Anwalt und Mitglied des Verwaltungsrats (seit 1979)

Walter Fust (1941), Schweizer

Mitglied seit 2014 | Gewählt bis 2015 | Frühere Tätigkeiten für Tornos: keine | Ausschüsse: Vorsitzender des Entschädigungsausschusses; Audit Committee | Beruflicher Werdegang – Höchster Studienabschluss: Dipl. Ing. ETHZ (Eidgenössische Technische Hochschule Zürich), 1964 | Aktuelle Verwaltungsratsmandate: Starrag Group Holding AG: Präsident; Immofust AG: Präsident; Waltair AG: Präsident | Sonstige Mandate: Mitglied des Stiftungsrats von Inspire, ETHZ | Frühere berufliche Tätigkeiten: Dipl. Ing. Fust AG, Gründer (1966); Jelmoli Holding AG, Verwaltungsrat (1997 bis 2009, Präsident bis 2007)

Michel Rollier (1959), Schweizer

Mitglied seit 2002 | Gewählt bis 2015 | Frühere Tätigkeiten für Tornos: keine | Ausschüsse: Entschädigungsausschuss; Audit Committee | Beruflicher Werdegang – Höchster Studienabschluss: Ingenieur ETHL (Eidg. Technische Hochschule Lausanne), 1985 | Aktuelle Verwaltungsratsmandate: Rollomatic Holding AG, Präsident; Azurée Holding SA: Verwaltungsrat | Berufliche Tätigkeit: Rollomatic AG, Ausübung verschiedener Führungsfunktionen in der Gruppe: Verantwortlicher F&E (seit 1989)

Frank Brinken (1948), Schweizer

Vizepräsident | Mitglied seit 2011 | Gewählt bis 2015 | Frühere Tätigkeiten für Tornos: keine | Ausschüsse: Entschädigungsausschuss; Vorsitzender des Audit Committee | 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; Starrag Holding AG: Vizepräsident | 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 (von 2005 bis 2014)

Mitglieder des Verwaltungsrats

2014

Der Verwaltungsrat besteht aus vier Mitgliedern. Die Herren Claude Elsen und Philippe Maquelin haben anlässlich der Generalversammlung 2014 ihren Rücktritt eingereicht. Als Ersatz wurde Herr Walter Fust gewählt.

Kein Mitglied des Verwaltungsrats steht in engen Geschäftsbeziehungen mit Tornos Holding AG bzw. einer Gruppengesellschaft.

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.

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 37 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 vier) Mitgliedern und setzt sich aus unabhängigen und nicht-exekutiven Mitgliedern zusammen. Jedes einzelne Verwaltungsratsmitglied wird von der Generalversammlung einzeln, mit Dauer bis zum Ende der nächsten Ordentlichen Generalversammlung gewählt. Die Wiederwahl ist zulässig. Der Präsident des Verwaltungsrats wird durch die Generalversammlung gewählt.

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>

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, Vergütungsbericht, 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 1.0 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;
 - Kauf und Verkauf von Beteiligungen;
 - 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 1.0 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;
- Er rekrutiert und wählt die Mitglieder der Geschäftsleitung aus;
- Er bewertet die Mitglieder der Geschäftsleitung;
- Er genehmigt die nicht an eine Entschädigung geknüpften Anstellungsbedingungen der Mitarbeitenden;
- Er sucht im Hinblick auf Anträge an die Generalversammlung neue Mitglieder des Verwaltungsrats.

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. Während des Geschäftsjahres 2014 fanden neun Verwaltungsratssitzungen von unterschiedlicher Dauer statt, wovon zwei als Telefonkonferenz. Der Verwaltungsrat hat regelmässig Geschäftsleitungsmitglieder und weitere Mitglieder des Managements zu Sitzungen eingeladen, 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 Frank Brinken als Vizepräsidenten eingesetzt:

Die Generalversammlung 2014 hat alle Mitglieder des Verwaltungsrats bis zum Ende der nächsten Ordentlichen Generalversammlung zu Mitgliedern des Entschädigungsausschusses gewählt. Der Entschädigungsausschuss hat Herrn Walter Fust zu seinem Vorsitzenden gewählt.

Entschädigungsausschuss

François Frôté (Präsident des Ausschusses bis zur Generalversammlung vom 16. April 2014, Mitglied seit der Generalversammlung vom 16. April 2014), Walter Fust (Präsident des Ausschusses seit der Generalversammlung vom 16. April 2014), Frank Brinken (Mitglied des Ausschusses seit der Generalversammlung vom 16. April 2014), Michel Rollier (Mitglied des Ausschusses seit der Generalversammlung vom 16. April 2014), Philippe Maquelin (Mitglied des Ausschusses bis zur Generalversammlung vom 16. April 2014).

Gemäss Ziffer 8.2 des Organisationsreglements der Tornos Holding AG hat der Entschädigungsausschuss folgende Pflichten und Kompetenzen:

- Festlegung und regelmässige Überprüfung der Entschädigungspolitik und -grundsätze sowie der Ziele und Kriterien von zusätzlichen Vergütungen aufgrund der Ergebnisse; regelmässige Überprüfung ihrer Umsetzung und Unterbreitung von Vorschlägen und Empfehlungen an den Verwaltungsrat dazu;
- Unterbreitung von Vorschlägen an den Verwaltungsrat betreffend Mitgliedern des Verwaltungsrats sowie der Geschäftsleitung gewährten Vergütungen im Sinne von Art. 14 al. 2 der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften;
- Unterbreitung von Vorschlägen an den Verwaltungsrat zum Beteiligungsprogramm;

- Überprüfung und Formatierung des Entschädigungsberichts sowie Vorlage dessen im Verwaltungsrat;
- Bestimmung und Festsetzung der Bedingungen für die Anstellung sowie die Entschädigung der Mitglieder der Geschäftsleitung;
- Festlegung der jährlichen Entschädigungserhöhungen der Mitglieder der Geschäftsleitung;
- Vorschlag an den Verwaltungsrat zur Art und Weise der Entschädigung des Präsidenten des Verwaltungsrats und der übrigen Mitglieder;

Im Lauf des Geschäftsjahrs 2014 wurde Ziffer 8.1 des Organisationsreglements der Tornos Holding AG zur Zusammensetzung des Audit Committees angepasst. Diese Anpassungen traten am 10. Juni 2014 in Kraft. Seither legt das Organisationsreglement fest, dass der Entschädigungsausschuss sich aus mindestens zwei Mitgliedern des Verwaltungsrats ohne Exekutivfunktion zusammensetzt, dass die Mitglieder des Ausschusses einzeln durch die Generalversammlung gewählt werden, 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. 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 Stichentscheid fällt.

Der Ausschuss hielt im Jahr 2014 zwei Sitzungen ab.

Herr Michael Hauser (CEO) nahm als ständiger Gast an allen Sitzungen teil.

Es wurden insbesondere folgende Themen behandelt:

- Bestimmung der Berechtigten für das Beteiligungsprogramm «Management and Board Participation Plan 2007 (MBP 07)»;
- 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)»;
- Vergleich der Entschädigung der Mitglieder der Geschäftsleitung mit derjenigen einer Gruppe von 20 Schweizer Industrieunternehmen mit kleiner oder mittlerer Kapitalisierung, die Tornos ähnlich sind;
- Genehmigung der Pensionskassenlösung für Mitglieder der Geschäftsleitung;
- Beurteilung und Überprüfung der Gehälter der Geschäftsleitung und der oberen Kader für das Jahr 2015;
- Überprüfung der kalkulierten variablen Entschädigung mit Bezug auf die EBIT-Marge.

Die Sitzungsprotokolle des Ausschusses wurden den Verwaltungsratsmitgliedern, die allesamt Mitglieder des Ausschusses sind, ausgehändigt.

Audit Committee

Frank Brinken (Vorsitzender des Ausschusses seit der Generalversammlung vom 16. April 2014), Philippe Maquelin (Vorsitzender des Ausschusses bis zur Generalversammlung vom 16. April 2014), Walter Fust (Mitglied des Ausschusses seit der Generalversammlung vom 16. April 2014), Michel Rollier (Mitglied des Ausschusses seit der Generalversammlung vom 16. April 2014), François Frôté.

Gemäss Ziffer 9.2 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 Verwaltungsrat über die Arbeit des Audit Committee.

Im Lauf des Geschäftsjahrs 2014 wurde Ziffer 9.1 des Organisationsreglements der Tornos Holding AG zur Zusammensetzung des Audit Committee angepasst. Diese Anpassungen traten am 10. Juni 2014 in Kraft. Seither legt das Organisationsreglement fest, 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 Stichentscheid fällt.

Im Jahr 2014 hielt dieser Ausschuss sieben Sitzungen ab, wovon eine als Telefonkonferenz. Die durchschnittliche Sitzungsdauer betrug zwei Stunden. Die Herren Michael Hauser (CEO und ständiger Gast) sowie Luc Widmer (CFO und Gast) nahmen an sämtlichen Sitzungen teil.

Inbesondere wurden folgende Schwerpunktthemen behandelt:

- Jahresabschluss und Geschäftsbericht 2013;
- Besprechung des Berichts der Revisionsstelle an das Audit Committee;
- Periodische Überprüfungen der Verwendung des genehmigten und des bedingten Kapitals der Tornos Holding AG;

- Überprüfung des Finanzplans 2014 – 2017;
- Periodische Überprüfungen des Impairment-Tests 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 2014;
- Überprüfung des Risikomanagements;
- Wechsel des Rechnungslegungsstandards von IFRS zu Swiss GAAP FER;
- Überprüfung des internen Kontrollsystems der Tornos Gruppe;
- Überprüfung des Audit-Plans.

Das Audit Committee prüfte auch die Quartalsabschlüsse, die Prognosen 2014 und das detaillierte Budget 2015, sowie die für die Kommunikation mit der Finanzgemeinde bestimmten Informationen vor deren Publikation. Es behandelte finanzielle, buchhalterische und steuerliche Sachgeschäfte sowie die Interpretation, Anpassung und Anwendung der Rechnungslegungsnormen der Gruppe, der IFRS und Swiss GAAP FER, 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 einen möglichen, massgeblichen Einfluss auf die Jahresrechnung der Gruppe haben können. 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.

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 Geschäftsjahr 2014 gab es keine Änderung in der Geschäftsleitung.

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 2014 sind im Folgenden dargestellt. 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 Vizepräsident | Frühere berufliche Tätigkeiten: Mikron AG, Nidau (CH): Geschäftsleiter; Agie Charmilles Gruppe: Mikron Agie Charmilles AG (CH), Bostomatic Inc. (USA), Step Tec AG (CH), Leiter der Division Frästechnik und Mitglied der Gruppenleitung (von 2000 bis 2008); GF AgieCharmilles (CH): 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 (CH): Division Controller (2005); Forteq Group (CH): 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 (CH): Regionalleiter Vertrieb, Leiter Vertrieb (von 1990 bis 1998), Direktor Vertrieb Schweiz (von 1999 bis 2000); Agie Charmilles Gruppe: Mikron Sales AG (CH): Geschäftsführer (von 2001 bis 2007); Agie Charmilles GmbH (Deutschland): Geschäftsführer (von 2007 bis 2011); GF AgieCharmilles (CH): Leiter Marketing & Sales Support Milling (von 2011 bis 2013)



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 oder den unabhängigen Stimmrechtsvertreter.

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.

- die Änderung des Gesellschaftszwecks;
- die Einführung von Stimmrechtsaktien;
- die Einschränkung der Übertragbarkeit von Namenaktien;
- die Einschränkung der Stimmrechtsausübung und jede Anpassung oder Streichung dieser Einschränkung;
- Die Erhöhung von genehmigtem oder bedingtem Aktienkapital;

- die Erhöhung des Aktienkapitals durch Eigenkapital, gegen Sacheinlage oder durch Sachübernahme und die Gewährung von besonderen Vorteilen;
- die Beschränkung oder die Streichung des Vorzeichnungsrechts;
- die Verlegung des Gesellschaftssitzes;
- die Auflösung der Gesellschaft.

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. Es bestehen keine anderen Kontrollwechselklauseln zugunsten von Mitgliedern des Verwaltungsrats und von Mitgliedern der Geschäftsleitung.

Revisionsstelle

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

Dauer des Prüfungsauftrags und Funktionsdauer des Mandatsleiters

Die Revisionsstelle wird jährlich von der Generalversammlung ernannt. Herr Olivier Kuntze, dipl. Wirtschaftsprüfer, zeichnet seit 2013 als leitender Revisor. Alle drei bis fünf Jahre erfolgt eine Ausschreibung des Revisionsmandats bei entsprechend qualifizierten Wirtschaftsprüfern. Die Wahl erfolgt aufgrund der Qualität der Angebote und ihrer Präsentation durch die Revisoren sowie der vorgese-

henen 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	2014	2013
Revision	179'750.00	185'000.00
Andere Dienstleistungen	46'143.00	61'182.00

«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. 2014 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

PricewaterhouseCoopers SA
Place Pury 13
Case postale
2001 Neuchâtel 1
Phone +41 58 792 67 00
Fax +41 58 792 67 10
www.pwc.ch

Tornos Holding AG, Moutier

Bericht der Revisionsstelle an die Generalversammlung zum Vergütungsbericht 2014

Wir haben den beigefügten Vergütungsbericht vom 2. März 2015 der Tornos Holding AG für das am 31. Dezember 2014 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft.

Verantwortung des Verwaltungsrates

Der Verwaltungsrat ist für die Erstellung und sachgerechte Gesamtdarstellung des Vergütungsberichts in Übereinstimmung mit dem Gesetz und der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) verantwortlich. Zudem obliegt ihm die Verantwortung für die Ausgestaltung der Vergütungsgrundsätze und die Festlegung der einzelnen Vergütungen.

Verantwortung des Prüfers

Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage unserer Prüfung ein Urteil zum beigefügten Vergütungsbericht abzugeben. Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit den Schweizer Prüfungsstandards durchgeführt. Nach diesen Standards haben wir die beruflichen Verhaltensanforderungen einzuhalten und die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass hinreichende Sicherheit darüber erlangt wird, ob der Vergütungsbericht dem Gesetz und den Art. 14 bis 16 der VegüV entspricht.

Eine Prüfung beinhaltet die Durchführung von Prüfungshandlungen, um Prüfungsnachweise für die im Vergütungsbericht enthaltenen Angaben zu den Vergütungen, Darlehen und Krediten gemäss Art. 14 bis 16 VegüV zu erlangen. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemässen Ermessen des Prüfers. Dies schliesst die Beurteilung der Risiken wesentlicher – beabsichtigter oder unbeabsichtigter – falscher Darstellungen im Vergütungsbericht ein. Diese Prüfung umfasst auch die Beurteilung der Angemessenheit der angewandten Bewertungsmethoden von Vergütungselementen sowie die Beurteilung der Gesamtdarstellung des Vergütungsberichts.

Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unser Prüfungsurteil zu dienen.

Prüfungsurteil

Nach unserer Beurteilung entspricht der Vergütungsbericht der Tornos Holding AG für das am 31. Dezember 2014 abgeschlossene Geschäftsjahr dem Gesetz und den Art. 14 bis 16 der VegüV.

PricewaterhouseCoopers SA



Oliver Kuntze
Revisionsexperte
Leitender Revisor



Yves Tritten
Revisionsexperte

Neuenburg, 2. März 2015

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 Entschädigungsausschusses 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 Entschädigungsausschuss 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 Rentabilitäts-

kriterien 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 Auftragseingang 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 55% der fixen Vergütung erreichen, falls die persönlichen Ziele weit übertroffen wurden, die EBIT-Marge 12% oder mehr beträgt oder der Auftragseingang die Zielvorgabe um 20% oder mehr übersteigt.

Bis zum 14. Oktober 2014 kam dem CEO und dem CFO eine Vertragsklausel zugute über eine einmalige Abgangsentschädigung für den ausschliesslichen Fall der arbeitgeberseitigen Kündigung aus anderen Gründen als einer fristlosen Auflösung des Arbeitsverhältnisses gemäss Art. 337 Obligationenrecht. Diese einmalige Abgangsentschädigung wurde aufgrund der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) aufgehoben. Die Kündigungsfristen wurden auf zwölf Monate festgelegt. Es gibt keine Vertragsklausel über eine einmalige Abgangsentschädigung für die anderen Mitglieder der Geschäftsleitung. Für sie gilt eine Kündigungsfrist von sechs Monaten.

Bewertung des «Management and Board Participation Plan 2007 (MBP 07)»

Die Entschädigung für erworbene Aktien basiert auf der Anzahl erworbener Aktien, multipliziert mit der Differenz zwischen aktuellem Marktpreis der Aktie, abzüglich eines Abschlags von 11% für die Wartefrist, und dem Erwerbspreis, den das Management bezahlt. Der Kaufpreis entspricht dem gewichteten Durchschnittspreis, der an der SIX Swiss Exchange innerhalb der 12 Monate (1. Mai bis 30. April) vor dem Erwerb bezahlt wurde, abzüglich eines Abschlags von 25%. Es besteht eine Sperrfrist von zwei Jahren ab dem Zeitpunkt des Aktienerwerbs, während der die Aktien treuhänderisch verwaltet werden.

Die Entschädigung über erworbene Optionen basiert auf der Anzahl kostenlos zugeteilter Optionen, multipliziert mit dem Fair Value der Option. Der Fair Value der Option wird mittels Anwendung des Black-Scholes-Bewertungsmodells festgelegt. Die Optionen sind während zwei Jahren gesperrt und können erst/lediglich im dritten Jahr nach dem Erwerb der Optionen ausgeübt werden.

Vergütungen an den Verwaltungsrat in 2014

Übersicht der Funktionen

Die Mitglieder des Verwaltungsrats haben folgende Funktionen besetzt:

	Verwaltungsrat			Entschädigungs- ausschuss		Audit Committee	
	Präsident	Vize- präsident	Mitglied	Präsident	Mitglied	Präsident	Mitglied
François Frôté							
Frank Brinken							
Michel Rollier							
Walter Fust							
Claude Elsen*							
Philippe Maquelin*							

* Die Herren Claude Elsen und Philippe Maquelin haben anlässlich der Generalversammlung 2014 ihren Rücktritt eingereicht.

Vergütungen

Zahlen in KCHF	Fixe Vergütung	Übrige Vergütungen	Total Vergütungen	Aktien (erworben)	Aktien- optionen (zugeteilt)	Total Vergütungen
François Frôté	172	10	182	20	0	202
Frank Brinken	80	5	85	20	0	105
Michel Rollier	80	5	85	0	17	102
Walter Fust	57	4	61	0	0	61
Verwaltungsrat aktuell	389	24	413	40	17	470
Claude Elsen*	23	1	24	0	17	41
Philippe Maquelin*	41	2	43	0	17	60
Raymond Stauffer**	0	0	0	0	5	5
Total Verwaltungsrat	453	27	480	40	56	576

* Die Herren Claude Elsen und Philippe Maquelin haben anlässlich der Generalversammlung 2014 ihren Rücktritt eingereicht.

** 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 2014 im Rahmen der Options- und Aktienkaufprogramme der Gesellschaft; es gilt eine Sperrfrist bis zum 30. April 2016.

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.

2014 erwarben Mitglieder des Verwaltungsrats 16'000 Aktien zum Preis von CHF 3.60 je Aktie mit einem Entschädigungsvorteil von CHF 2.54 je Aktie. Zudem wurden ihnen 8'000 Optionen zum Fair Value von CHF 2.10 zugeteilt. Ehemaligen Mitgliedern des Verwaltungsrats wurden 18'323 Optionen zum selben Fair Value zugeteilt.

Vergütungen an den Verwaltungsrat in 2013

Übersicht der Funktionen

Die Mitglieder des Verwaltungsrats haben 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

Zahlen in KCHF	Fixe Vergütung	Andere Vergütungen	Total Vergütungen	Aktien (erworben)	Aktien- optionen (zugeteilt)	Total Vergütungen
François Frôté	200	26	226	0	4	230
Claude Elsen	80	11	91	0	4	95
Philippe Maquelin	140	18	158	0	4	162
Michel Rollier	80	11	91	0	4	95
Frank Brinken	80	11	91	0	4	95
Verwaltungsrat aktuell	580	77	657	0	20	677
Raymond Stauffer*	27	4	31	0	4	35
Total Verwaltungsrat	607	81	688	0	24	712

* 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.

2013 haben die Mitglieder des Verwaltungsrats keine Aktien erworben. Es wurden ihnen 40'000 Optionen zum Fair Value von CHF 0.46 zugeteilt. Einem ehemaligen Mitglied des Verwaltungsrats wurden 8'000 Optionen zum selben Fair Value zugeteilt.

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 2014

Die Vergütungen an die Geschäftsleitungsmitglieder beliefen sich im Berichtsjahr auf CHF 1.3 Mio. Diese Beträge entsprechen den im Verlauf des Berichtsjahrs verbuchten Vergütungen, wobei die variable Vergütung in bar erst im Mai 2015 zur Auszahlung kommt.

Zahlen in KCHF	Fixe Vergütung	Variable Vergütungen	Übrige Vergütungen	Total Vergütungen	Aktien (erworben)	Aktienoptionen (zugeteilt)	Total Vergütungen
Michael Hauser (CEO)	536	0	96	632	25	42	699
Andere Mitglieder der Geschäftsleitung	508	87	104	699	76	42	817
Total Geschäftsleitung	1'044	87	200	1'331	101	84	1'516

Die übrigen Vergütungen umfassen Zahlungen im Rahmen der Altersvorsorge und der Sozialabgaben. Die Zuteilung der Aktien und Aktienoptionen erfolgte im Jahr 2014 im Rahmen der Options- und Aktienkaufprogramme der Gesellschaft; es gilt eine Sperrfrist bis zum 30. April 2016.

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

2014 erwarben Mitglieder der Geschäftsleitung 40'000 Aktien zum Preis von CHF 3.60 je Aktie mit einem Entschädigungsvorteil von CHF 2.54 je Aktie. Zudem wurden ihnen 40'000 Optionen zum Fair Value von CHF 2.10 zugeteilt.

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 kam.

Zahlen in KCHF	Fixe Vergütung	Variable Vergütungen	Übrige Vergütungen	Total Vergütungen	Aktien (erworben)	Aktienoptionen (zugeteilt)	Total Vergütungen
Michael Hauser (CEO)	573	0	104	677	0	14	691
Andere Mitglieder der Geschäftsleitung	366	0	70	436	0	0	436
Geschäftsleitung aktuell	939	0	174	1'113	0	14	1'127
Bisherige Mitglieder der Geschäftsleitung	1'465	51	285	1'801	0	24	1'825
Total Geschäftsleitung	2'404	51	459	2'914	0	38	2'952

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.

2013 haben die Mitglieder der Geschäftsleitung keine Aktien erworben. Es wurden ihnen 30'000 Optionen zum Fair Value von CHF 0.46 zugeteilt. Ehemaligen Mitgliedern der Geschäftsleitung wurden 52'917 Optionen zum selben Fair Value zugeteilt.

Vergleich zwischen genehmigter und bezahlter Entschädigung 2014

Zahlen in KCHF

	Genehmigung durch die Generalversammlung 2014				Bezahlte Entschädigung 2014				
	Fixe Vergütung	Variable Vergütung	Total Vergütung	Anzahl Beteiligungsrechte	Fixe Vergütung	Variable Vergütung	Andere Vergütungen	Total Vergütungen	Anzahl Beteiligungsrechte
Verwaltungsrat	654	0	654	40'000	389	0	24	413	24'000
Geschäftsleitung	1'287	602	1'889	80'000	1'044	87	200	1'331	80'000

Aufgrund von Art. 9 lit. 9 der Statuten der Tornos Holding AG hat die Aktionärsversammlung für die Periode bis zur nächsten Generalversammlung prospektiv die maximale Entschädigung für den Verwaltungsrat auf CHF 0.7 Mio. und für die Geschäftsleitung auf CHF 1.9 Mio. genehmigt. Zusätzlich genehmigte sie die Zuteilung von maximal 40'000 Optionen oder Aktien im Zusammenhang mit dem «Management and Board Participation Plan 2007» an die Mitglieder des Verwaltungsrats und von 80'000 Optionen oder Aktien an die Mitglieder der Geschäftsleitung.

Die dem Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung bezahlten Entschädigungen lagen innerhalb der genehmigten Beträge; ebenso respektierte die dem Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung zugeteilte Anzahl Aktien oder Optionen die genehmigte Obergrenze.

Es erfolgte keine Entschädigung gestützt auf Art. 30 der Statuten der Gesellschaft.

Beteiligungen der Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung

	Anzahl am 31.12.2014		Anzahl am 31.12.2013	
	Aktien	Optionen	Aktien	Optionen
François Frôté	198'567	16'000	190'567	16'000
Frank Brinken	17'000	8'000	9'000	8'000
Michel Rollier	2'853'733	16'000	2'853'733	8'000
Walter Fust**	8'950'955	0		0
Claude Elsen*	55'218	24'000	55'218	16'000
Philippe Maquelin*	27'214	31'333	59'975	53'333
Raymond Stauffer**	-	-	457'933	23'333
Total Verwaltungsrat	12'102'687	95'333	3'626'426	124'666
Michael Hauser (CEO)	11'000	79'000	1'000	59'000
Luc Widmer	15'000	15'000	0	0
Bruno Allemand	15'000	5'000	0	0
Total Geschäftsleitung	41'000	99'000	1'000	59'000

* Diese Personen waren am 31.12.2014 nicht mehr Mitglied des Verwaltungsrats.

** Diese Personen waren am 31.12.2013 nicht Mitglied des Verwaltungsrats.



tornos.com

TORNOS HOLDING AG

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

Tornos
weltweit

