

[Inhalt](#)

[Executive Summary](#)

[Vorwort des Chairman](#)

[Vorwort des CEO](#)

[Über Terra Firma](#)

[Unsere Unternehmen](#)

[Wertschöpfung](#)

[Langfristige Ausrichtung](#)

[Transparenz und Offenlegung](#)

[Ausblick auf 2010](#)

[Unser Portfolio in Deutschland](#)

[Deutsche Annington](#)

[Tank & Rast](#)

[Managementteam](#)

[Kontakt](#)

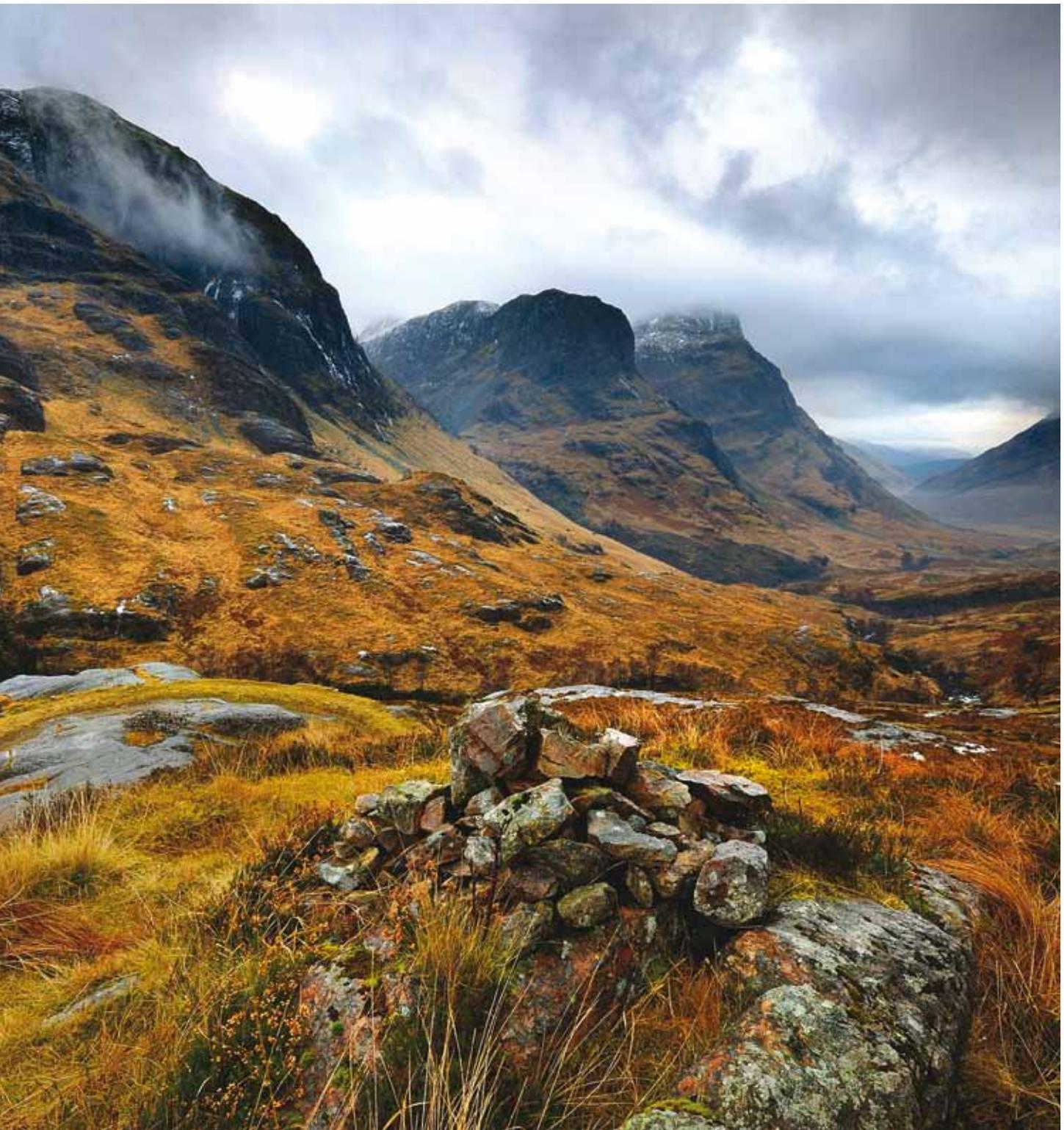
terra firma

Jahresbericht 2009

Eine einzigartige Perspektive



DURCH LANGFRISTIGE,
ÜBERDURCHSCHNITTLICHE
RENDITEN UND
VERANTWORTLICHES
HANDELN WOLLEN WIR DAS
FÜHRENDE UNTERNEHMEN
FÜR KONTRÄRE
INVESTMENTS SEIN



| | |
|---|-----------|
| 1 Executive Summary | 04 |
| Vorwort des Chairman | 05 |
| Vorwort des CEO | 11 |
| Über Terra Firma | 13 |
| Unsere Unternehmen | 17 |
| Wertschöpfung - Die Tank & Rast-Erfolgsgeschichte | 21 |
| Langfristige Ausrichtung | 25 |
| Transparenz und Offenlegung | 26 |
| Ausblick auf 2010 | 27 |
| 2 Unser Portfolio in Deutschland | 29 |
| Deutsche Annington | 29 |
| Tank & Rast | 35 |
| 3 Managementteam | 41 |
| 4 Kontakt | 47 |

1 Executive Summary



VORWORT DES CHAIRMAN



„BRANCHEN AUS EINER EINZIGARTIGEN PERSPEKTIVE ZU BETRACHTEN UND VERÄNDERUNGEN EINZULEITEN - DAS ZEICHNET TERRA FIRMA AUS“

31. Dezember 2009

Ich freue mich, Ihnen den dritten Jahresbericht für Terra Firma und deren Portfolio-Unternehmen vorlegen zu können.

Wer unsere beiden vorherigen Jahresberichte gelesen hat, weiß, dass Terra Firma schon immer der Auffassung war, dass Private Equity durch grundlegende operative Verbesserungen der Beteiligungsunternehmen für alle Stakeholder Wertsteigerungen erzielen kann. Im gegenwärtigen Umfeld trifft dies mehr denn je zu, und ich möchte deshalb ein paar Zeilen zu dem, was wir in unserem Portfolio erreicht haben, an den Anfang meines Vorworts stellen. Gegenwärtig sind unsere Portfolio-Unternehmen in sechs Branchen tätig: Energie, Autobahnraststätten, Wohnimmobilien, Agrarwirtschaft, Transportleasing und Unterhaltung. Wir haben bei jedem unserer Portfolio-Unternehmen wichtige Meilensteine erreicht:

- **Energie:** Wir sind einer der weltweit größten unabhängigen Investoren im Bereich grüne Energie. 2009 lagen wir bei Fusionen und Übernahmen in diesem Sektor weltweit auf Platz drei - nur staatseigene Unternehmen aus China und Norwegen waren vor uns. Mit EverPower und Infinis erzeugen wir inzwischen jährlich fast 500 Megawatt grüne Energie und somit genügend Strom, um 550.000 Haushalte zu versorgen. Wir haben Projekte in der Entwicklung, die insgesamt zwei Gigawatt grüne Energie erzeugen werden. Damit kann man fast eine Million zusätzliche Haushalte mit Strom versorgen. Außerdem produziert das von PNG in Nordirland geförderte Erdgas 25% weniger Kohlendioxid als Öl und praktisch kein Schwefeldioxid.
- **Autobahnraststätten:** Tank & Rast zählt in seinen Restaurants und Sanitäranlagen in Deutschland jährlich 500 Millionen Besucher und ist nach McDonald's, Burger King und Lufthansa das viertgrößte Catering-Unternehmen der Bundesrepublik. Wir haben unseren EBITDA in den letzten fünf Jahren von ca. € 125 Millionen auf € 180 Millionen und die Kundenzufriedenheit von 70% auf 98% gesteigert.
- **Wohnimmobilien:** In Deutschland sind wir mit der Deutschen Annington der größte private Vermieter, und auch in Großbritannien gehören wir mit Annington Homes zu den größten Unternehmen in diesem Sektor. In Deutschland, wo wir für die Instandhaltung der Immobilien verantwortlich sind, haben wir in den letzten fünf Jahren mehr als € 700 Millionen investiert. 2009 haben wir ein neues Kundendienstcenter eröffnet, mit dem wir unsere Erreichbarkeit für die Mieter im Durchschnitt um mehr als 50% erhöhen konnten. Außerdem haben wir inzwischen für dringende Reparaturen eine Hotline eingerichtet, die an sieben Tagen in der Woche rund um die Uhr besetzt ist. Das hat es in der Branche bisher nicht gegeben.

- **Agrarwirtschaft:** 2009 kauften wir die Consolidated Pastoral Company ('CPC'), den zweitgrößten Rindfleischproduzenten Australiens, dessen Farmen eine Fläche von rund 5,6 Millionen Hektar bedecken. Unsere 346.000 Rinder werden mit Gras gefüttert und erzeugen so für die Menschen in Fernost auf umweltfreundlichere und nachhaltigere Weise Proteine, als dies bei einer Fütterung mit Mais der Fall wäre. Auch wenn wir bei diesem Unternehmen mit unserem Engagement noch am Anfang stehen, suchen wir bereits nach Wegen, wie wir weitere Mittel investieren können, um unsere wertvollen Wasserressourcen dort effizienter zu nutzen und so die Produktivität der Bewirtschaftung zu erhöhen.
- **Leasing von Transportgütern:** Wir haben den früher im weltweiten Flugzeugleasing-Sektor eher unbedeutenden Anbieter AWAS zu einem der größten unabhängigen Flugzeugleasing-Unternehmen der Welt gemacht. Das Unternehmen verfügt gegenwärtig über eine Flotte von mehr als 200 Flugzeugen und hat Aufträge für den Bau von weiteren 124 Flugzeugen erteilt. Mit seinem breit gefächerten Kundenstamm von ca. 100 Fluggesellschaften in rund 45 Ländern konnte sich AWAS trotz des massiven zyklischen Abschwungs im Luftfahrtsektor gut behaupten. Beispielsweise erreichte AWAS bis Dezember 2009 eine Flottenauslastung von über 98%. Die Ertragslage im Geschäftsjahr 2009 entsprach der des Vorjahres. Beide Ergebnisse sind hervorragend, wenn man bedenkt, dass 2009 für den Luftfahrtsektor eines der bisher schwierigsten Jahre war.
- **Unterhaltung:** Odeon ist eine der größten Kinoketten der Welt und liegt in Europa an erster Stelle. Seitdem wir das Unternehmen gekauft haben, hat sich dessen EBITDA um 25% erhöht. Bis zum Ende des ersten Quartals 2010 werden wir mehr als 350 Kinosäle auf 3D umgestellt haben. Wir glauben, dass Kinos im Unterhaltungssektor zu den Unternehmen gehören, die nach wie vor ein sehr hohes Wertpotential besitzen. Deshalb investieren wir dort, wo es sinnvoll ist, weiter in den Ausbau unserer Kinokette. Bei unserem zweiten Unternehmen im Unterhaltungssektor, EMI, stiegen die Gewinne im ersten vollständigen Geschäftsjahr nach der Übernahme durch Terra Firma von £ 165 Millionen auf ca. £ 300 Millionen. Auf der kreativen Seite hat EMI in den letzten 18 Monaten mit über 200 Künstlern neue Verträge abgeschlossen und außerdem wieder zahlreiche Künstlerpreise gewonnen, darunter 24 Grammys bei der Verleihung 2010. Auch wenn wir stolz darauf sind, was wir im operativen Geschäft bei EMI erreicht haben, hat uns die Kapitalstruktur des Unternehmens vor Herausforderungen gestellt. Trotz großer Anstrengungen ist es Terra Firma 2009 nicht gelungen, mit der Citibank eine Einigung über eine Umschuldung von EMI zu erzielen. Dessen ungeachtet stehen bei EMI weitere operative Verbesserungen im Fokus.

Kurz gesagt arbeitet Terra Firma weiter intensiv daran, in ihren Portfolio-Unternehmen auf der ganzen Welt trotz äußerst schwieriger Rahmenbedingungen Wertsteigerungen zu erzielen.

Seit Mitte 2007 befinden wir uns in finanzieller Hinsicht in einer neuen Phase, die durch erhebliche Unsicherheit geprägt ist. Vieles, woran wir uns in den letzten 30 Jahren gewöhnt hatten, gilt seit dem Beinahezusammenbruch des Finanzsystems im Jahr 2008 nicht mehr. Seit 1980 trugen in den westlichen Ländern und Gesellschaften starke Finanzmärkte, sinkende Zinsen, niedrige Inflation, eine Liberalisierung des internationalen Handels und stetiges Wirtschaftswachstum zum Wohlstand bei. Zwar haben wir von Zeit zu Zeit Rezessionen und auch dramatische Korrekturen an den Finanzmärkten erlebt, aber diese Phasen waren nur von relativ kurzer Dauer. Eine ganze Generation von Führungskräften und Investoren hatte in diesen drei Jahrzehnten ihre berufliche Entwicklung und bezieht ihre Erfahrungen aus dieser Zeit.

2009 versuchten viele Investoren, Anzeichen einer wirtschaftlichen Stabilisierung als erste Hinweise auf einen nachhaltigen Aufschwung zu deuten. Verständlicherweise gingen sie dabei von Erfahrungen aus, die in der Vergangenheit Gültigkeit hatten. Allerdings haben

VORWORT DES CHAIRMAN

die Ungleichgewichte, die in den westlichen Ländern entstanden sind, weil die öffentliche Hand und die Verbraucher mehr Geld ausgegeben als eingenommen und auf Pump gelebt haben, eine Situation geschaffen, in der wir nicht wissen, was vor uns liegt. Diese Unsicherheit wird durch die wachsende wirtschaftliche und politische Macht im Osten verstärkt. Allein bei den öffentlichen Haushalten nähert sich der Schuldenstand in vielen westlichen Ländern bereits 100% des BIP oder mehr - ein Niveau, das normalerweise nur in Zeiten großer Kriege erreicht wird. Bereits vor der Krise hatten sich die USA hoch verschuldet, um zwei Kriege und das Gesundheits- und Altersversorgungssystem des Landes zu finanzieren. Durch die Krise waren die USA dann gezwungen, die Rettung mehrerer Banken und ein Konjunkturpaket zu finanzieren. Dadurch wurde der ohnehin hohe Schuldenberg noch größer. Das US-Defizit für 2010 wird von der Regierung Obama inzwischen auf \$ 1,55 Billionen veranschlagt, und die jährlichen Defizite werden auf absehbare Zeit nicht unter \$ 700 Milliarden sinken.

So schwierig die Situation für die USA auch sein mag: In Großbritannien stieg die Gesamtverschuldung der öffentlichen Hand und des privaten Sektors laut einer Anfang 2010 von McKinsey veröffentlichten Studie in den Jahren 2000 bis 2008 um Schwindel erregende 157% des BIP (eine mehr als doppelt so hohe Zuwachsrate wie in den USA). Damit liegt Großbritannien in etwa auf einer Höhe mit Spanien, dessen Gesamtverschuldung um 150% des BIP angewachsen ist. Großbritannien steht sicherlich eine lange und schmerzhaft Phase bevor, wenn es in den nächsten zehn Jahren seine Verschuldung abbauen muss. Wenn es dem Land nicht gelingt, seine Bilanz zu bereinigen, könnte es sich in einer Liga mit den schwächsten Volkswirtschaften Europas wiederfinden.

Die gegenwärtige Situation erzeugt in den westlichen Ländern in Politik und Gesellschaft ein zunehmend gereiztes Klima. Die wirtschaftspolitischen Lösungen zum Abbau des hohen Schuldenstandes und der grundlegenden Ungleichgewichte in der britischen Wirtschaft erfordern politischen Mut. Leider reicht der politische Horizont immer nur bis zur nächsten Wahl und erstreckt sich nicht auf die fünf bis zehn Jahre, die man brauchen wird, um die Probleme des Landes in den Griff zu bekommen. In der westlichen Hemisphäre entstehen soziale Spannungen. Die ungleiche Einkommensverteilung, die sich in den letzten 30 Jahren stetig verschärft hat, hat nur deshalb nicht zu sozialen Unruhen geführt, weil ihre Auswirkungen durch das Wirtschaftswachstum verschleiert wurden. In einer Phase, die durch anhaltende hohe Arbeitslosigkeit - vor allem bei jungen Menschen - gekennzeichnet ist, manifestieren sich diese Spannungen in allen westlichen Ländern, indem sich extrem einwandererfeindliche Gruppen bilden und Parteien am Rande des politischen Spektrums an Bedeutung gewinnen.

Was die Zukunft angeht, glauben einige Beobachter, dass sich die westlichen Industrieländer auf eine Deflation ähnlich wie in Japan zu bewegen. Andere - und dazu zähle ich mich selbst - sind der Überzeugung, dass wir nach einer gewissen Zeit wieder eine Phase mit hoher Inflation erleben werden. Gibt es einen Weg zwischen diesen beiden Szenarien? Vielleicht. In seinem ausgezeichneten Buch 'Money for Nothing' sieht der Wirtschaftswissenschaftler Roger Bootle eine Chance, dass wir einen Mittelweg finden und zu Wohlstand zurückkehren könnten, wenn es uns gelingt, die protektionistische Handelspolitik zu verhindern, die gegenwärtig in den USA und in der Europäischen Union an Boden gewinnt. Protektionismus fügt Verbrauchern, Steuerzahlern und Volkswirtschaften auf der ganzen Welt enormen Schaden zu. In Wirtschaftskrisen ist es allerdings die Standardreaktion von Politikern, protektionistischer zu werden. Das wäre ein verhängnisvoller Fehler. Der Westen muss offen sein für China und die anderen Schwellen- und Entwicklungsländer, und diese wiederum müssen offen sein für den Westen, und sie müssen Wechselkursänderungen akzeptieren. Wir müssen Offenheit, Flexibilität und Unternehmergeist stärken.

Was also bedeutet das heutige, durch anhaltende Unsicherheit gekennzeichnete Umfeld für Private Equity-Gesellschaften? Ich sehe sowohl eine Herausforderung als auch eine Chance. Die Herausforderung besteht darin, dass man bis vor wenigen Jahren die

Rentabilität durch Erhöhung des Fremdkapitaleinsatzes steigern konnte. Angesichts knapper Kredite müssen Private Equity-Gesellschaften zur Renditeerzielung jedoch reale Wertsteigerungen erzielen und das Verhältnis von Cashflows zu Eigenkapital verbessern, indem sie das operative Geschäft oder die Unternehmensstrategie ihrer Portfolio-Unternehmen verbessern. Private Equity-Gesellschaften, die dazu in der Lage sind, bieten sich wirkliche Chancen.

Ausgehend von meiner Sicht der Wirtschaft und der Kapitalmärkte meine ich, dass Private Equity-Gesellschaften jetzt versuchen sollten, den Fremdkapitaleinsatz in ihrem bestehenden Portfolio zurückzufahren, und auch genau überlegen sollten, wie viel Fremdkapital sie bei neuen Transaktionen einsetzen. Deshalb werden wir bei Terra Firma den Fremdkapitaleinsatz in unseren Portfolio-Unternehmen in den nächsten Jahren reduzieren. Wenn sich die Wirtschaft als stabil erweist und es an den Märkten weiter aufwärts geht, wird dieser Ansatz zu soliden, wenn auch nicht maximalen Renditen führen. Dadurch wird aber das Risiko für das Portfolio verringert, wenn - wovon ich ausgehe - die Wirtschaft in den westlichen Ländern in den nächsten Jahren nicht zu nachhaltigem Wachstum zurückfindet. Kurz gesagt wird durch diese Fremdkapitalrückführung die risikobereinigte Rentabilität unseres Portfolios erhöht, und ich bin fest davon überzeugt, dass dies im gegenwärtigen Umfeld die richtige Strategie ist.

Dieses Umfeld bietet auch hervorragende Möglichkeiten für Beteiligungen an bestimmten Unternehmen und in besonderen Situationen, in denen man operative Veränderungen erreichen und Risiken steuern kann. Wie ich bereits gesagt habe, ist Terra Firma in dieser Hinsicht gut aufgestellt. Wir sind seit langem der Überzeugung, dass die Realisierung operativer Verbesserungen für den Wertschöpfungsansatz von Private Equity von ganz ausschlaggebender Bedeutung ist. Ein gut funktionierendes operatives Team steht seit jeher im Mittelpunkt unserer Geschäftstätigkeit, und wir streben einen Ausbau unserer operativen Ressourcen an. Unser operatives Team spielt eine entscheidende Rolle, nicht nur, wenn es darum geht, strategische Veränderungen herbeizuführen, sondern auch, wenn es darum geht, unsere Unternehmen zu Höchstleistungen anzuspornen. Ob man schlechte oder gute Unternehmensergebnisse erzielt, hängt von der Beachtung von Details ab und davon, ob man jede Möglichkeit nutzt, Mehrwert zu schaffen - z. B. durch Ausweitung des in den Autobahnraststätten von Tank & Rast umgesetzten Sanifair-Konzepts für Sanitäreinrichtungen auf andere Unternehmen oder durch Beschaffung kostengünstiger Turbinen für EverPower. Dieser Beachtung von Details ist es zu verdanken, dass sich der EBITDA des Terra Firma-Portfolios 2009 trotz der schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen insgesamt um ca. 2 Prozent verbessert hat. Um diese EBITDA-Steigerung in die richtige Perspektive zu rücken, sollte man ungeachtet der Tatsache, dass für börsennotierte Unternehmen noch keine Zahlen für das Gesamtjahr 2009 vorliegen, bedenken, dass der EBITDA in den zwölf Monaten bis zum Ende des dritten Quartals für die 250 im FTSE enthaltenen Unternehmen mehr als 10 Prozent bzw. für die Unternehmen im Dow Jones 600 (Europe) um fast 25 Prozent zurückgegangen ist. Wenn Sie sich die Wertentwicklung unserer Portfoliounternehmen ansehen, werden Sie mir - so hoffe ich - zustimmen, dass die operative Fokussierung und Kontrolle in diesen schwierigen Zeiten einen entscheidenden Beitrag zur Performance unseres Portfolios geleistet hat.

Die Suche nach neuen Beteiligungsmöglichkeiten wird sich für die Private Equity-Branche im gegenwärtigen Umfeld wegen der wirtschaftlichen Unsicherheit wesentlich schwieriger gestalten als in den letzten ca. zehn Jahren. Zweifellos wird es aber für Private Equity-Gesellschaften, die bereit sind, Branchentrends und die Entwicklung von Unternehmen gründlich zu analysieren und sich im Detail mit operativen Abläufen zu beschäftigen, auch interessante Bereiche geben. Es gibt Wirtschaftszweige, die extrem fragmentiert sind, in denen es keine Marktführer gibt und die sich für Zusatzakquisitionen eignen. Es gibt Unternehmen, die hohe Investitionen bzw. reichlich Entwicklungskapital benötigen, und es gibt ganze Branchen mit hervorragenden Aussichten, weil sie ungeachtet der Probleme in den westlichen Ländern in Wachstumsmärkten tätig sind.

VORWORT DES CHAIRMAN

Diese Chancen sind nicht unbedingt auf den ersten Blick zu erkennen - vor allem nicht im gegenwärtigen wirtschaftlichen Umfeld. Günstige Trends in einzelnen Sektoren werden oft durch makroökonomische Trends überlagert und deshalb übersehen. Die Vermögenswerte in einer Branche können unattraktiv erscheinen, weil sie nicht richtig eingesetzt werden. Der Ansatz von Terra Firma bestand schon immer darin, solche Trends und Entwicklungen über lange Zeiträume hinweg zu analysieren und anhand der Ergebnisse dieser Analyse Investitionsmöglichkeiten zu identifizieren. Dies wird auch durch unsere beiden jüngsten Investments in der Agrarwirtschaft und im Bereich grüne Energie deutlich. Beide Wirtschaftszweige sind hochinteressant und bieten großes Potential für operative Verbesserungen. Wir haben sehr lange die wichtigsten Faktoren, die in der Fleisch- und Windkrafterzeugung eine Rolle spielen, eingehend analysiert und uns vor der Übernahme von CPC und EverPower gegen mehrere andere Akquisitionsmöglichkeiten entschieden.

Branchen aus einer einzigartigen Perspektive zu betrachten und Veränderungen einzuleiten - das zeichnet Terra Firma aus. Wir wissen, dass Volatilität und Unsicherheit zur Übergangsphase nach einer Akquisition gehören und es schwieriger machen, Transaktionen durchzuführen und Unternehmen zu managen. Investments und Unternehmen, die in einer solchen Phase der Unsicherheit getätigt bzw. gemanagt werden, können sich jedoch als sehr erfolgreich erweisen. Wenn Sie diesen Jahresbericht lesen, werden Sie - so denke ich - reichlich Belege dafür finden, dass unser Ansatz solide ist und dass unsere Manager trotz des sehr schwierigen und unsicheren Weges, der vor uns liegt, in der Lage sind, Wertsteigerungen in unseren Portfolio-Unternehmen zu erzielen. Ich bin ungeheuer stolz auf ihre Leistungen.

Portfolio-Unternehmen erfolgreich zu akquirieren, zu managen und wieder zu verkaufen ist nur ein Teil dessen, wofür eine Private Equity-Gesellschaft ihren Investoren gegenüber in der Verantwortung steht. Die Angleichung der Interessen einer Private Equity-Gesellschaft und ihrer Investoren ist ein ebenso wichtiger Bestandteil unseres Geschäfts - insbesondere im gegenwärtigen schwierigen Umfeld. Diesbezüglich hat die Institutional Limited Partners Association ('ILPA') für das Private Equity-Geschäft Richtlinien zur Interessenangleichung, Unternehmensführung und Transparenz herausgegeben. Im großen und ganzen sind diese Richtlinien aus meiner Sicht ein bedeutender Schritt nach vorn. Leser, die sich näher dafür interessieren, finden weitere Einzelheiten unter www.ilpa.org. Viele der Richtlinien der ILPA waren von Anfang an Teil des Modus Operandi von Terra Firma, deshalb hat Terra Firma diese Initiative unterstützt.

Beispielsweise fordern diese Richtlinien strengere Bestimmungen bezüglich der Ausschüttung von Carried Interest. Bei den Terra Firma-Fonds wird der Carried Interest auf Gesamfondsebene ermittelt, wobei es Vereinbarungen über die Einbehaltung von Gewinnanteilen auf Treuhandkonten gibt. So wird sichergestellt, dass zunächst unsere Investoren ihr gesamtes eingesetztes Kapital zuzüglich einer vereinbarten Rendite zurückerhalten, bevor Terra Firma an den von ihren Fonds generierten Gewinnen beteiligt wird.

Die ILPA-Richtlinien sehen auch vor, dass Private Equity-Gesellschaften den Großteil ihrer Vergütung aus den Gewinnen der von ihnen verwalteten Fonds entnehmen sollen, statt überhöhte Gebühren zu verlangen. Nach den ILPA-Richtlinien sollen Private Equity-Gesellschaften deshalb auch keine Zusatzgebühren wie 'Beobachtungs'- oder Transaktionsgebühren berechnen. Terra Firma war schon immer dieser Auffassung und hat daher nie solche Gebühren erhalten. Die ILPA-Richtlinien beschäftigen sich auch mit Fragen der Unternehmensführung wie Beständigkeit der Unternehmensstrategie, Rechte von Investoren, Tätigkeit des Fonds-Verwaltungsrats und Unabhängigkeit der Wirtschaftsprüfer eines Fonds. Terra Firma bewegt sich seit ihrer Gründung im Rahmen vieler dieser Parameter.

Mit der Forderung, dass Private Equity-Gesellschaften in erheblichem Umfang an den von ihnen verwalteten Fonds beteiligt sein sollten, sprechen die Richtlinien einen

zentralen Punkt an. Dies ist ohne Frage die beste Möglichkeit, eine Interessenangleichung sicherzustellen. Deshalb gehören Terra Firma und ihre Mitarbeiter auch zu den größten Investoren unserer Fonds.

Einer der wichtigsten allgemeinen Grundsätze der ILPA ist der hohe Stellenwert von Transparenz. Terra Firma teilt diese Auffassung, was ja auch im vorliegenden Jahresbericht und in unseren Vierteljahresberichten für unsere Investoren zum Ausdruck kommt. Wir glauben, dass alle Stakeholder unserer Portfolio-Unternehmen deren Strategien und Finanzergebnisse verstehen und unsere Investoren in der Lage sein sollten, ganz genau nachzuvollziehen, wie unsere Renditen und Bewertungen zustande kommen. Transparenz ist zweifellos ein erstrebenswertes Ziel. Dafür muss es aber vernünftige Grenzen geben, wenn Private Equity-Gesellschaften ihre Portfolio-Unternehmen erfolgreich managen sollen. Wenn das Ziel der Transparenz auf die Spitze getrieben wird, würde dies erheblichen Schaden anrichten, weil Mitbewerber und Banker nur die Zeitung lesen müssten, um an wertvolle Informationen über Portfolio-Unternehmen zu gelangen. Die ILPA-Richtlinien postulieren zu Recht, dass alle vertraulichen Informationen vor einer Offenlegung geschützt werden müssen, und Terra Firma unterstützt dieses Anliegen.

Viele Investoren haben eine vernünftige Einstellung zu den aktuellen Problemen von Private Equity-Gesellschaften. Was aber die Haltung von Regierungen zu Private Equity betrifft, besteht die Gefahr, dass diese destruktiv werden und zu "Strafmaßnahmen" führen könnte, insbesondere auf dem Gebiet der Regulierung. Ich unterstütze zwar vorbehaltlos die Bemühungen der Regierungen, die systemischen Risiken im Finanzsystem einzudämmen, bin aber beunruhigt, wenn Änderungen von Regulierungsvorschriften den Charakter von Vergeltungsmaßnahmen annehmen. Die Private Equity-Branche hat in den Boomjahren zweifellos einige Fehler gemacht. Dennoch denke ich, man kann mit Fug und Recht behaupten, dass unsere Fehler nie das Finanzsystem bedroht haben und wir unsere Verluste ohne finanzielle Unterstützung durch den Staat getragen haben. Trotzdem sind Politiker auf beiden Seiten des Atlantiks angesichts verärgelter Wähler zu dem Schluss gekommen, dass die Private Equity-Branche eine dankbare Zielscheibe ist.

2010 wird für niemand in der Private Equity-Branche ein einfaches Jahr werden, und ich glaube, es wird definitiv schwieriger werden, als die meisten erwarten. Deshalb möchte ich mich bei allen unseren Investoren für ihre anhaltende Unterstützung in diesen schweren Zeiten bedanken. Ich bin überzeugt, dass das Jahr 2010 Private Equity-Gesellschaften, die wie Terra Firma darauf fokussiert sind, durch strategische und operative Veränderungen Wertsteigerungen bei ihren Portfolio-Unternehmen zu erreichen, gute Möglichkeiten bieten wird, zu investieren und bei ihren Portfolio-Unternehmen für Wachstum zu sorgen.

Mit freundlichen Grüßen

Guy Hands

VORWORT DES CEO



31. Dezember 2009

Seit der Gründung von Terra Firma im Jahr 2002 hat die Private Equity-Branche einen grundlegenden Wandel durchgemacht - von den schwierigen Jahren 2002 bis 2004 über die Boomphase in den Jahren 2005 bis 2007 bis zu den heutigen Herausforderungen nach der Kreditklemme.

Die Strategie von Terra Firma ist jedoch in all den Jahren gleich geblieben. Wir richten unseren Blick nach wie vor auf Branchen mit unterbewerteten Vermögenswerten, die wir operativ wie strategisch neu aufstellen können, um Wertsteigerungen zu erzielen. Nie waren solche operativen Verbesserungen so wichtig wie in der jetzigen unsicheren Zeit.

In den letzten acht Jahren ist Terra Firma gemessen am verwalteten Vermögen und an der Zahl der Mitarbeiter erheblich gewachsen. Seit unserer Gründung haben wir bei unseren knapp 200 Investoren mehr als € 10 Mrd. an Kapital eingesammelt. Gegenwärtig besitzen wir zehn Portfolio-Unternehmen, die in mehr als 60 Ländern tätig sind und einen Gesamtumsatz von € 4,5 Mrd. erwirtschaften. Die Mitarbeiterzahl hat sich von weniger als 70 bis Ende 2009 auf ca. 100 erhöht.

Aufgrund unseres Wachstums und der schwierigeren Rahmenbedingungen für Investments haben wir in den letzten zwölf Monaten bei Terra Firma organisatorische Veränderungen vorgenommen.

Im April 2009 trennten wir die Position des Chief Executive Officers von der des Chairmans und Chief Investment Officers. Guy Hands ist seitdem Chairman und Chief Investment Officer, so dass er sich besser um die Investments und Investoren sowie die strategische Entwicklung von Terra Firma kümmern kann. Gleichzeitig habe ich die Position des Chief Executive Officers und damit die Verantwortung für das Tagesgeschäft von Terra Firma übernommen.

Seit September 2009 ist Robbie Barr als Chief Financial Officer für unser Unternehmen tätig und trägt in dieser Position die Gesamtverantwortung für das Finanzmanagement von Terra Firma und ihren Portfolio-Unternehmen. Diese beiden Bereiche wurden in der Vergangenheit getrennt voneinander gemanagt.

Guy Hands, Robbie Barr und ich bilden gemeinsam mit Peter Cornell, der für die Stakeholder Relations von Terra Firma zuständig ist, die Geschäftsleitung.

Anfang 2010 beschlossen wir, unsere Investmentteams in kleineren und somit zahlreicheren und stärker spezialisierten Teams zu organisieren, um die allmählich besser werdenden Bedingungen für Private Equity-Transaktionen auch besser nutzen zu können. Deshalb haben wir jetzt sechs Investmentteams mit unterschiedlicher Spezialisierung nach Ländern und Branchen. Im Zuge dieser Neuorganisation hat es eine Reihe von Beförderungen gegeben mit dem Ergebnis, dass wir drei neue Financial Managing Directors haben. Mit Blick auf die Zukunft werden wir unsere personellen Ressourcen weiter aufstocken und entwickeln. Insbesondere werden wir unser ohnehin schon großes Team erweitern, das für operative Verbesserungen in unseren Portfolio-Unternehmen verantwortlich ist.

Bei Terra Firma wissen wir sehr wohl, dass der Erfolg, den wir für unsere Investoren erzielen, von unseren Mitarbeitern abhängt, und wir wollen dafür sorgen, dass unsere Mitarbeiter ihr volles Potential ausschöpfen. Deshalb bieten wir allen Mitarbeitern Möglichkeiten, sich persönlich und beruflich weiter zu entwickeln. Das Angebot reicht von der Förderung "on-the-job" bis zu Kursen, mit denen sie sich beruflich weiter qualifizieren können. Auch auf andere Weise richten wir unseren Blick in die Zukunft: 2009 haben wir mit unserem Ausbildungsprogramm für Hochschulabsolventen begonnen und bereits sechs Absolventen eingestellt, die dieses Zweijahresprogramm durchlaufen.

Schließlich hat Terra Firma im Jahresverlauf 2009 neue Büroräume auf Guernsey bezogen und baut ihre Präsenz dort weiter aus. Guy Hands und Peter Cornell haben ihre Büros auf Guernsey.

Wir sind fest davon überzeugt, dass wir diese organisatorischen Veränderungen zur richtigen Zeit durchgeführt haben, und dass sie uns helfen werden, unsere Leistungsfähigkeit weiter zu steigern und effektiver und effizienter mit unseren Partnern und Stakeholdern zusammenzuarbeiten.

Mit freundlichen Grüßen

Tim Pryce

ÜBER TERRA FIRMA

WIR ERZIELEN
WERTSTEIGERUNGEN, INDEM
WIR UNS AKTIV IN DEN VON
TERRA FIRMA ERWORBENEN
UNTERNEHMEN EINBRINGEN

€ 17 MRD.
EINGEWORBENES
KAPITAL

€ 13 MRD.
INVESTIERT

€ 43 MRD.
KUMULIERTER
UNTERNEHMENSWERT
ALLER INVESTMENTS



Terra Firma investiert in Unternehmen mit solider Vermögensbasis aus etablierten Industrien, deren wirtschaftlicher Erfolg bisher hinter dem vergleichbarer Unternehmen zurücklag. Durch Veränderungen der Strategie, nachhaltige Investitionen und verbessertes Management steigern wir die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit unserer Portfolio-Unternehmen.

Terra Firma strebt Investments in Grundindustrien an, deren Vermögensbasis unterbewertet ist und die nicht von technologischer Innovation oder Branding abhängig sind. Wir setzen unser Kapital auf der Grundlage unserer eigenen Analysen und Studien ein, die uns oft zu Standpunkten und zur Entwicklung von Strategien bringen, die sich vom Marktkonsens unterscheiden. Terra Firma hat schon in vielen Unternehmen verborgenes Wertpotential entdeckt - sei es durch die Entwicklung einer neuen Unternehmensführung, durch die Lösung von Problemen, die andere für unlösbar hielten, oder

das Einbringen konträrer Sichtweisen makroökonomischer Aspekte.

Wir sehen uns zuerst Branchentrends und Wirtschaftszweige an und suchen erst dann nach konkreten Akquisitionsmöglichkeiten, bei denen wir unsere Fähigkeit einbringen können, Unternehmen zu verändern. Dieser von der Makro- zur Mikroebene gehende Ansatz bei der Auswahl von Beteiligungsmöglichkeiten steht im Mittelpunkt unserer Investmentstrategie.

Wir erzielen Wertsteigerungen, indem wir uns aktiv in den von Terra Firma erworbenen Unternehmen einbringen. Wir richten Unternehmen strategisch und operativ neu aus und nehmen oft bedeutende Änderungen am Management vor. Solch grundlegende Veränderungen in einem Unternehmen umzusetzen, erfordert Zeit, und deshalb ist ein langfristiger Investmentansatz eine entscheidende Voraussetzung, um ein Unternehmen nachhaltig erfolgreich zu machen.

¹ Wird auf „Terra Firma“ Bezug genommen, ist damit vor dem 27. März 2002 Principal Finance Group von Nomura International plc gemeint, nach dem 27. März 2002 – abhängig vom Kontext – TFPC Holdings Limited, Terra Firma Capital Partners Limited, Terra Firma Capital Management (Guernsey) Limited, Annington Management Services (Guernsey) Limited und verbundene Unternehmen

² Stand der im vorliegenden Jahresbericht enthaltenen Informationen ist der 31. Dezember 2009

ÜBER TERRA FIRMA

DIE FONDS VON TERRA FIRMA INVESTIEREN IN AUSGEWÄHLTE UNTERNEHMEN ÜBERALL AUF DER WELT, JEDOCH MIT EINEM BESONDEREN SCHWERPUNKT AUF EUROPA

UNSERE INVESTOREN

Terra Firma investiert im Auftrag von Pensionsfonds, Versicherungsunternehmen, Staatsfonds und Stiftungen aus aller Welt. Unsere größten Investoren sind Pensions- und Staatsfonds, die Gelder für Pensionäre und Regierungen anlegen. Der Erfolg der Portfolio-Unternehmen von Terra Firma generiert für alle unsere Investoren einen Mehrertrag, und Terra Firma ist sich sehr wohl ihrer Verantwortung gegenüber den Leistungsempfängern unserer Investoren bewusst.

UNSERE STRUKTUR

Die Fonds von Terra Firma werden in der Regel in der Rechtsform einer Guernsey Limited Partnership aufgelegt. Die derzeit aktiven Fonds sind Terra Firma Capital Partners II (TFCP II), Terra Firma Capital Partners III (TFCP III) und Terra Firma Deutsche Annington (TFDA). Die Investoren von Terra Firma beteiligen sich als Limited Partners, d. h., als Teilhaber mit beschränkter Haftung, an diesen Fonds. Für den laufenden Geschäftsbetrieb jeder Partnership ist der jeweilige voll haftende Teilhaber, der General Partner, mit Sitz auf Guernsey, verantwortlich. Dieser trifft sämtliche Investitionsentscheidungen im Auftrag der betreffenden Fonds.

Die Fonds von Terra Firma investieren in ausgewählte Unternehmen überall auf der Welt, jedoch mit einem besonderen Schwerpunkt auf Europa. Derzeit erstreckt sich die Geschäftstätigkeit unserer Portfolio-Unternehmen auf mehr als 60 Länder. In Großbritannien berät Terra Firma Capital Partners Ltd (TFCPL) mit Unterstützung durch die terrafirma GmbH in Deutschland die General Partner bei Investitionsentscheidungen. Dazu gehört auch die Identifizierung neuer Beteiligungsmöglichkeiten, die diesbezügliche Beratung und die Ausarbeitung von Verwertungsstrategien.

UNSERE MITARBEITER

Wir verfügen über die gesamte Bandbreite an Fachwissen und Know-how, das erforderlich ist, um unsere differenzierte Investmentstrategie umzusetzen und Unternehmen strategisch neu zu positionieren. Mit unserem breit aufgestellten Team, dem Experten auf den Gebieten Finanzierung, operativer Geschäftsbetrieb, Recht und Steuern sowie Strukturierung angehören, sind wir in der Lage, Chancen zu erkennen, die andere übersehen, und verborgenes Wertsteigerungspotential von Unternehmen zu heben. Von Beginn an haben unsere Teams stets mehrere Fachgebiete abgedeckt, wobei die einzelnen Teams auf bestimmte Länder und Branchen spezialisiert sind. Dabei finden die Sprachkenntnisse und Erfahrungen der einzelnen Teammitglieder Berücksichtigung.

Operatives Fachwissen ist eine Grundvoraussetzung, um den Wert unserer Portfolio-Unternehmen zu steigern, und im gegenwärtigen wirtschaftlichen Umfeld ist dieses Wissen wichtiger denn je. Unser operatives Team besitzt langjährige Erfahrung in der Führung und Optimierung von Unternehmen, und verfügt über umfangreiches Expertenwissen auf den Gebieten Strategie, operativer Geschäftsbetrieb und Unternehmensführung. Dessen ungeachtet sind wir dabei, unsere Kapazitäten in diesem Bereich weiter auszubauen und haben deshalb mehrere erfahrene Mitarbeiter neu eingestellt.

Das Terra Firma-Beratersteam besteht aus rund 100 Mitarbeitern in London, Frankfurt und Guernsey. Diese stammen aus 23 Ländern und sprechen 24 Sprachen. Unsere Mitarbeiter kommen aus ganz unterschiedlichen Bereichen wie z. B. dem Produzierenden Gewerbe, aus der Finanz- und Beratungsbranche, von Private Equity-Gesellschaften oder aus dem Bereich Recht und Wirtschaftsprüfung.



- 1 USA 26%
- 2 Mittlerer Osten 10%
- 3 Vereinigtes Königreich 13%
- 4 Asien (ohne Japan) 5%
- 5 Europa (ohne GB) 15%
- 6 Australien 3%
- 7 Canada 10%
- 8 Terra Firma 5%
- 9 Japan 13%



- 1 Dachfonds 19%
- 2 Private Pensionsfonds 4%
- 3 Stiftungen 4%
- 4 Versicherungsunternehmen 9%
- 5 Unternehmen 2%
- 6 Staatsfonds 13%
- 7 Öffentliche Pensionsfonds 21%
- 8 Terra Firma 5%
- 9 Familienstiftungen 8%
- 10 Banken/Finanzdienstleistungsunternehmen 15%

SEIT 1994:

HABEN WIR BEI UNSEREN INVESTOREN € 17 MRD. AN KAPITAL EINGESAMMELT, UM DIE INVESTMENTSTRATEGIE VON TERRA FIRMA UMZUSETZEN.

HABEN WIR €13 MRD. AN EIGENKAPITAL WELTWEIT IN UNTERNEHMEN AUS VERSCHIEDENEN WIRTSCHAFTSZWEIGEN INVESTIERT, DIE BIS DAHIN UNTER IHREM POTENTIAL GEBLIEBEN WAREN.

BELÄUFT SICH DER ADDIERTE UNTERNEHMENSWERT UNSERER INVESTMENTS AUF €43 MRD.

WIR MEINEN, DASS FÜR UNSERE INVESTOREN EINE LANGFRISTIGE ERTRAGSPERSPEKTIVE ZÄHLT UND NICHT DIE JÄHRLICHE BEWERTUNG UNSERES PORTFOLIOS ZU MARKTPREISEN. UNSERE FONDS HABEN BEIM WIEDERVERKAUF VON BETEILIGUNGEN DAS EINGESETZTE KAPITAL VERDOPPELT.

TERRA FIRMA BEHÄLT IHRE BETEILIGUNGEN IM DURCHSCHNITT FAST FÜNF JAHRE. DIES IST DEUTLICH LÄNGER ALS BEISPIELSWEISE BRITISCHE INSTITUTIONELLE INVESTOREN IHRE AKTIEN HALTEN.

UNSERE UNTERNEHMEN

UNSERE UNTERNEHMEN HABEN 2009 GUTE ERGEBNISSE ERZIELT

Unsere Unternehmen haben 2009 in einem weiteren, sehr schwierigen Jahr durch eindrucksvolle Ergebnisse gezeigt, dass sie widerstandsfähig sind und kostenorientiert und effektiv arbeiten.

Obwohl es gegen Ende 2009 Anzeichen für eine beginnende finanzielle Erholung gab, blieb das Konsumklima verhalten, und die hohe Verschuldung der öffentlichen Hand und der privaten Verbraucher wirkte sich negativ auf die Kaufkraft und das Konsumverhalten aus.

Vor diesem Hintergrund haben unsere Portfolio-Unternehmen gute Ergebnisse erzielt. Unsere Investment- und operativen

Teams haben hierzu beigetragen, indem sie für Werterhalt gesorgt und die Unternehmensplanung weitergetrieben haben, um jedes einzelne Portfolio-Unternehmen voranzubringen.

2009 kamen zwei Neuerwerbungen zu unserem Portfolio hinzu, CPC und EverPower. Beide Unternehmen besitzen umfangreiche Vermögenswerte und stellen eine gute Ausgangsbasis für Zusatzakquisitionen dar. Außerdem bieten sie erheblichen Spielraum für Weiterentwicklung und Expansion.

EBITDA NACH PORTFOLIO-UNTERNEHMEN

| | Währung | 2008 | 2009 | Veränderung |
|------------------------|----------|------|------|-------------|
| Annington ¹ | £ Mio. | 99 | 106 | 7% |
| AWAS | \$ Mio. | 699 | 652 | (7%) |
| CPC | A\$ Mio. | 19 | 22 | 16% |
| DAIG | € Mio. | 473 | 480 | 1% |
| EMI ¹ | £ Mio. | 228 | 241 | 6% |
| EverPower | \$ Mio. | (11) | (8) | 27% |
| Infinis ¹ | £ Mio. | 39 | 49 | 26% |
| Odeon | £ Mio. | 72 | 80 | 11% |
| PNG ² | £ Mio. | 25 | 24 | (4%) |
| Tank & Rast | € Mio. | 188 | 186 | (1%) |

¹ Für die Monate April bis Dezember 2008 und 2009

² EBITA

Gemeinsam mit dem Management stellen wir unsere Portfolio-Unternehmen strategisch und operativ neu auf

FINANZLAGE

In einem weiterhin durch Liquiditätsknappheit gekennzeichneten Umfeld hatten die Portfolio-Unternehmen von Terra Firma 2009 keinen größeren Refinanzierungsbedarf.

Im nächsten Jahr werden sich alle Unternehmen auf ein aktives Bilanzmanagement und den Abbau von Risiken konzentrieren. Alle Managementteams werden die Entwicklung an den Kapitalmärkten 2010 genau beobachten um sicherzustellen, dass sie günstige Refinanzierungsmöglichkeiten auch wahrnehmen.

BEWERTUNGEN

Wir waren schon immer der Ansicht, dass Private Equity-Gesellschaften ihre Portfolio-Unternehmen realistisch und transparent bewerten sollten. Wir bei Terra Firma überprüfen die Bewertung unserer Portfolio-Unternehmen jedes Jahr - ggf. auch in kürzeren Zeitabständen - gründlich und sorgfältig und lassen das Bewertungsverfahren für den Jahresabschluss von KPMG überprüfen.

Die Bewertung von Private Equity-Beteiligungen umfasst drei wesentliche Elemente: die operativen Ergebnisse des betreffenden Portfolio-Unternehmens, Bewertungskennzahlen von vergleichbaren börsennotierten Unternehmen bzw. aus vergleichbaren aktuellen Transaktionen, auf deren Grundlage die operativen Ergebnisse bewertet werden, und die Auswirkungen von Wechselkursänderungen falls das Unternehmen und der Fonds in unterschiedlichen Währungen berichten.

Die Portfolio-Unternehmen von Terra Firma erzielten 2009 erneut gute Ergebnisse. Fast alle konnten sich im Vorjahresvergleich verbessern, und der EBITDA für das Gesamtportfolio erhöhte sich um ca. 2%.

Die Börsenkurse standen Ende 2009 zwar über dem Niveau vom Vorjahresende, erwiesen sich im Jahresverlauf aber als sehr volatil. Die börsennotierten Vergleichsunternehmen der meisten Terra Firma-Beteiligungen konnten sich gegenüber dem Vorjahr verbessern. Dies galt aber nicht für alle unsere Beteiligungen, in einigen Branchen lagen die Bewertungen unter Vorjahresniveau.

Außerdem waren 2009 auch die Kurse einiger Währungen gegenüber dem Euro, der Berichtswährung von Terra Firma, Schwankungen ausgesetzt. Dabei zogen das britische Pfund und der australische Dollar zum Jahresende hin an, während der US-Dollar an Boden verlor.

Die Bewertungen fast aller Portfolio-Unternehmen zum beizulegenden Marktwert sind seit Jahresende 2008 gestiegen, wobei Terra Firma die Jahresendbewertung ihres Portfolios wie immer konservativ ermittelt hat. Die Bewertung zum beizulegenden Marktwert liefert zwar wichtige Anhaltspunkte. Da Private Equity-Investments jedoch nicht ohne weiteres veräußert werden können, ist entscheidend, welche Bewertung beim Wiederverkauf erzielt wird.

Wir alle bei Terra Firma verfolgen dasselbe Ziel, nämlich dafür zu sorgen, dass unsere Investments beim Wiederverkauf möglichst gut dastehen.

Wir alle bei Terra Firma verfolgen dasselbe Ziel: unsere Investments so stark wie möglich zu machen

UNSERE UNTERNEHMEN

14.0000

Mitarbeiter sind bei unseren Portfolio-Unternehmen beschäftigt

60

Die Geschäftstätigkeit unserer Portfolio-Unternehmen erstreckt sich auf mehr als 60 Länder auf der ganzen Welt

OPERATIVE ERGEBNISSE

ANNINGTON

In den neun Monaten bis einschließlich Dezember 2009 erzielte Annington höhere Mieteinnahmen und höhere Einnahmen aus Immobilienverkäufen als im Vorjahreszeitraum. Die Verkaufszahlen waren deutlich besser als vor Jahresfrist, da sich die Nachfrage nach den von Annington angebotenen Wohnungen früher als erwartet wieder belebt hat. Insgesamt wurden im betrachteten Zeitraum 466 Einheiten verkauft. Die Mieteinnahmen blieben stabil, und dank einer EBITDA-Steigerung im Betrachtungszeitraum ist das Unternehmen für 2010 gut positioniert.

AWAS

In einem schwierigen Jahr, in dem sich die globale Rezession weiter auf das Fluggastaufkommen auswirkte und somit erneut für schwierige Geschäftsbedingungen für Fluggesellschaften sorgte, hat sich AWAS gut gehalten. Die sinkenden Leasinggebühren machten sich beim Umsatz bemerkbar, weil ein rückläufiger LIBOR-Zinssatz entsprechend niedrige variable Leasingätze zur Folge hat. Dies konnte aber teilweise durch geringere Zinsaufwendungen ausgeglichen werden. 2010 wird sich AWAS weiter auf Werterhaltung konzentrieren, indem es seine Kreditrisiken kontrolliert, sich um rasches Anschlussleasing für seine Flugzeuge bemüht und diese aktiv managt.

CPC

Auch CPC hat in einem Jahr mit extremen Witterungsbedingungen in Australien gute Ergebnisse erzielt. Das Unternehmen ist auf ein besseres Management seiner Rinderbestände und auf Maßnahmen fokussiert, die dazu führen sollen, dass auf dem Land von CPC eine größere Zahl von Rindern gehalten werden kann. 2009 wurden mehr als AUD12 Millionen für Verbesserungen des Weidelandes ausgegeben, u. a. für bessere Wasserversorgung und den Bau neuer Zäune. Am Beginn des Jahres 2010 hofft das Unternehmen, dass es von dem erfreulichen Aufwärtstrend beim Export von Lebendvieh profitieren kann. Außerdem ist CPC dabei, Wrotham Park, die letzte Neuerwerbung, in sein Portfolio zu integrieren.

DEUTSCHE ANNINGTON

In einem Jahr, in dem weit reichende Umstrukturierungsmaßnahmen durchgeführt wurden, konnte die Deutsche Annington ihren Gewinn steigern, wobei sich sowohl Umsatz als auch EBITDA im Vorjahresvergleich

erhöhten. In den letzten sechs Monaten hat das Unternehmen beim Umgang mit Kunden und dem Einsatz von Ressourcen eine radikale Wende vollzogen. Langfristig werden diese Veränderungen das Unternehmen schlanker und effizienter machen, so dass es den Erwartungen aller Stakeholder besser gerecht werden kann.

EMI

EMI konnte auch 2009 den EBITDA steigern. Trotz geringerer Nachfrage im Werbe- und Tonträgermarkt ist es den Geschäftsbereichen Recorded Music und Music Publishing gelungen, ihr Ergebnis in den ersten neun Monaten bis einschl. Dezember 2009 im Vergleich zum Vorjahreszeitraum zu steigern. Im Bereich Recorded Music trugen vor allem hohe Verkaufszahlen von CD-Boxen mit digital nachbearbeiteten Beatles-Stücken zu einer erfreulichen Entwicklung im Kataloggeschäft bei. Auch das Geschäftsfeld Music Publishing erzielte gute Ergebnisse, wobei geringere Umsatzerträge aus dem CD-Verkauf durch höhere Anteile für den Musikverleger ausgeglichen wurden.

EVERPOWER

EverPower, ein Windkraft-Unternehmen mit Sitz in den USA, wurde im November 2009 übernommen. Es betreibt bereits einen Windpark und besitzt sieben kurz- bis mittelfristige Entwicklungsobjekte. Damit bewegt sich EverPower auf seine nächste Entwicklungsstufe zu. 2009 machte das Unternehmen Verlust, und dies wird auch so bleiben, solange es seine Windparks weiter ausbaut und das Geschäftsvolumen erhöht. Der zukünftige Erfolg von EverPower hängt davon ab, dass in das Entwicklungsteam investiert wird und in Projekte, die attraktive Renditen versprechen.

INFINIS

Infinis hat sich seit Jahresbeginn erfreulich entwickelt. Der EBITDA war deutlich höher als im Vorjahreszeitraum. Neben operativen Verbesserungen hat dazu vor allem beigetragen, dass Entwicklungsobjekte früher als geplant fertig gestellt wurden und mit der Energieerzeugung begonnen werden konnte. Die Übernahme von Novera war ein wichtiger Schritt für Infinis, weil dadurch seine Position bei On-Shore-Windkraftanlagen wesentlich verbessert wurde und erhebliche Synergiepotentiale entstanden.

ODEON/UCI

Odeon/UCI konzentriert sich weiter darauf, das Kinoerlebnis für ihre Kunden attraktiver zu gestalten. So hat das Unternehmen weitere 3D-Leinwände

installiert und in neue Sitze sowie in das Speisen- und Getränkeangebot investiert. Verbunden mit einem Filmangebot, das insbesondere im letzten Quartal 2009 sehr gut beim Publikum angekommen ist, haben diese Investitionen zu höheren Besucherzahlen und zu einem höheren EBITDA als im Vorjahr beigetragen. Aufgrund der attraktiven Filme, die in der nächsten Zeit herauskommen sollen, und der zunehmenden Zahl von 3D-Kinosälen ist Odeon/UCI für das neue Jahr optimistisch.

PNG

Für PNG ging das Jahr 2009 erfreulich zu Ende. Das Unternehmen konnte im November eine Refinanzierung abschließen und einen deutlich über Plan liegenden EBITA ausweisen. Trotz schwieriger Marktbedingungen verzeichnete PNG eine gute Geschäftsentwicklung. Beispielsweise installierte das Unternehmen 2009 mehr als 8.100 neue Gasanschlüsse - ein wichtiger Indikator für den geschäftlichen Erfolg.

TANK & RAST

Tank & Rast erzielte 2009 nach einmaligen Berichtigungen einen EBITDA auf Vorjahreshöhe. Wenn man die schwierige Wirtschaftslage in Deutschland in 2009 und das im Vergleich zu den Vorjahren geringere Verkehrsaufkommen berücksichtigt, ist dies ein gutes Ergebnis. Das Unternehmen setzte im Jahresverlauf Maßnahmen um, um Kosten zu senken, Umsätze zu erhöhen und die Qualität und das einheitliche Erscheinungsbild der Raststätten zu verbessern.

Seit der Übernahme durch Terra Firma im Jahr 2004 konzentriert Tank & Rast seine Anstrengungen darauf, den Aufenthalt für die Kunden angenehmer zu machen und die Renditen aus seiner umfangreichen Vermögensbasis zu steigern. Die Fallstudie auf der folgenden Seite zeigt, wie Terra Firma gemeinsam mit Tank & Rast und den Raststättenpächtern Wert steigernde Projekte geplant und umgesetzt hat, die aus Tank & Rast ein anderes Unternehmen gemacht haben.

WERTSCHÖPFUNG

GEMEINSAM WERTSTEIGERUNGEN ERZIELEN

DIE TANK & RAST- ERFOLGSGESCHICHTE

Seit der Übernahme durch Terra Firma im Jahr 2004 hat sich Tank & Rast von einem Immobilienverwalter in ein innovatives Dienstleistungsunternehmen gewandelt. Heute besitzt Tank & Rast an Deutschlands Autobahnen 378 Restaurants, 345 Tankstellen und 47 Hotels. Jedes Jahr zählt das Unternehmen in seinen Autobahn-Raststätten in Deutschland 500 Millionen Besucher. Es ist als bestes und familienfreundlichstes Raststättenetz in Europa ausgezeichnet worden und erreicht eine Kundenzufriedenheit von 98 Prozent. Der Erfolg von Tank & Rast ist im Wesentlichen das Ergebnis der vertrauensvollen Zusammenarbeit, die sich zwischen Terra Firma, Tank & Rast und den Pächtern entwickelt hat.

Im Zuge der Übernahme von Tank & Rast hat Terra Firma eine neue Strategie für das Unternehmen entwickelt. Im Rahmen der erforderlichen Neuausrichtung wurde den erfolgreichsten Pächtern die Möglichkeit zur Übernahme weiterer, bisher weniger gut geführter Raststätten gegeben, das Angebot für die Kunden verbessert und ein langfristiges Investitionsprogramm auf den Weg gebracht. Vom ersten Tag an hat Terra Firma eng mit Tank & Rast zusammengearbeitet, um diese strategische Neuausrichtung zu formulieren und umzusetzen.

AUSWAHL DER BESTEN PÄCHTER

Ein wichtiger erster Schritt bestand darin, dass Tank & Rast die Beziehungen zu seinen Pächtern überdachte. Das Unternehmen verpachtet seine Raststätten an viele Kleinpächter, die dafür feste und variable Pachtzahlungen leisten. Deshalb ist es für Tank & Rast wichtig, die richtigen Pächter auszuwählen und diese soweit erforderlich auch durch Bereitstellung von Ressourcen zu unterstützen. Terra Firma hat sichergestellt, dass dabei auch großzügige Leistungsanreize vereinbart wurden. Diese sollen zu einer Kultur beitragen, die auf dem Bemühen um ständige Verbesserung basiert. In den letzten Jahren hat sich Tank & Rast sukzessive von weniger erfolgreichen Pächtern getrennt und die erfolgreichsten Pächter mit Pachtverträgen für weitere Raststätten belohnt (für die sie zusätzliche feste Pachtzahlungen leisten).

ZUGANG ZU BRANDINGKONZEPTEN

Für die Pächter ist einer der wesentlichen Vorteile der Zusammenarbeit mit Tank & Rast, dass sie Zugang zum neuen zentralisierten Service-System des Unternehmens und zu Kooperationsvereinbarungen haben. Zu diesem Service-Angebot gehören Ausbildung, Marketing, Unternehmensberatung und die Verwendung der firmeneigenen Marken

Der Erfolg des Unternehmens ist im Wesentlichen das Ergebnis der vertrauensvollen Zusammenarbeit, die sich zwischen Terra Firma, Tank & Rast und den Pächtern entwickelt hat



von Tank & Rast. Praktisch alle Pächter nehmen an diesem Programm teil, und die erfolgreichsten von ihnen dürfen die Marke Serways für ihren Standort (s. u.) übernehmen und von den damit verbundenen Verbesserungen profitieren.

Die Pächter können außerdem verschiedene Service-Module in Anspruch nehmen, die Tank & Rast entwickelt hat, um neue Marken an einem Standort schneller und kostengünstiger einzuführen. Dazu gehören standardisierte Restaurantangebote unter der Marke Gusticus, Lavazza- und Segafredo-Cafés, Barilla-Nudelrestaurants und Serways-Geschäfte und -Bäckereien. Dabei unterstützt Tank & Rast die Pächter jeweils bei der Umsetzung des neuen Formats und übernimmt soweit erforderlich die damit verbundenen Investitionskosten. Im Gegenzug profitiert Tank & Rast von den aus diesen Konzepten resultierenden höheren Umsätzen und erhält außerdem höhere feste Pachtzahlungen für die zusätzlichen Investitionen an den betreffenden Standorten.

Tank & Rast hat außerdem gemeinsam mit seinen Pächtern ein Verbesserungsprogramm entwickelt, das allen beteiligten Parteien nutzen soll. Das Programm zielt insbesondere auf die operativen Kosten und Abläufe ab und trägt inzwischen an allen Standorten zu höherer Rentabilität bei

EINFÜHRUNG VON SERWAYS

Eine Verbesserung der Abläufe war jedoch nur einer der Faktoren, auf die sich Terra Firma konzentrierte, um den wirtschaftlichen Erfolg zu erhöhen. Die Verbesserung der Qualität der Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens war ein weiterer wichtiger Aspekt. Gemeinsam mit Terra Firma hat Tank & Rast ein anspruchsvolles Programm zur Sicherung von Qualitätsstandards und für Qualitätsmanagement ausgearbeitet. Raststätten wurden modernisiert und erhielten einen neuen Markennamen: Serways. In Serways stecken die Begriffe 'Service' und das englische Wort für Autobahn, 'motorways'. Diese Marke wurde ab 2005 eingeführt. Es gibt mittlerweile über 170 Raststätten im Tank & Rast-Netz, die unter Serways firmieren. Im Zusammenhang mit der Umstellung auf Serways wurden zahlreiche Maßnahmen eingeleitet, um die Kundenzufriedenheit und den Umsatz zu erhöhen.

Um mehr Kunden zu den Tank & Rast-Anlagen zu leiten, wurde an den Autobahnen eine neue Beschilderung eingeführt. Diese sollen potentielle Besucher auf die Restaurants und Kraftstoffmarken an der nächsten Raststätte aufmerksam machen. Das gab es bisher in Deutschland nicht, und diese Maßnahme hat bereits zu einer Umsatzsteigerung geführt.

Eine der besten Möglichkeiten, um aus Raststätten-Besuchern Kunden zu machen, sind saubere und moderne Sanitäreinrichtungen. Terra Firma hat gemeinsam mit Tank & Rast ein wirtschaftlich tragfähiges Konzept entwickelt. Jahrzehntlang war mangelnde Sauberkeit an deutschen Autobahnraststätten ein Thema. Mit der Einführung von Sanifair haben Tank & Rast und ihre Pächter aus diesem Kritikpunkt ein Verkaufsargument gemacht. Der Kunde zahlt eine Toiletten-Benutzungsgebühr und erhält dafür einen Gutschein, den er im Shop oder im Restaurant der Raststätte einlösen kann. Dies trägt ebenfalls dazu bei, dass der Umsatz pro Besucher gestiegen ist. Das Sanifair-Konzept ist seit seiner Einführung mehrfach ausgezeichnet worden, u. a. mit dem Preis für die 'Beste öffentliche Toilette in Deutschland 2008', der von dem unabhängigen Marktforschungsinstitut SWI verliehen wird. Auch vom ADAC hat Sanifair Spitzennoten erhalten. Das von Tank & Rast patentierte System ist so effektiv, dass es mittlerweile auch von anderen Unternehmen abseits des Autobahnnetzes genutzt wird und so eine völlig neue Einnahmequelle für Tank & Rast geschaffen hat.

WERTSCHÖPFUNG



Sanifair war nur ein Teil des von Terra Firma eingeleiteten, breit angelegten Modernisierungsprogramms, im Rahmen dessen im gesamten Tank & Rast-Netz Verbesserungen erzielt wurden. Nach dem Einstieg von Terra Firma brachte Tank & Rast 2005 ein Investitionsprogramm mit einem Volumen von € 500 Millionen auf den Weg. Dazu gehörte der Bau neuer und die Renovierung bestehender Anlagen, um die Raststätten für Besucher attraktiver zu machen.

FAMILIENFREUNDLICHKEIT STEHT IM VORDERGRUND

2009 war einer der Tätigkeitsschwerpunkte von Serways, das familienfreundliche Image der Raststätten stärker hervorzuheben. Ein Jahr später tragen bereits 50 der in der Urlaubszeit beliebtesten Raststätten den Markennamen 'SerwaysKiDS' und bieten Familien mit Kindern eine ganze Reihe von Einrichtungen wie beispielsweise neue Spielecken und -plätze.

VERBESSERUNG DES ANGEBOTS FÜR KUNDEN

In die Raststätten sind neue Partnerunternehmen aufgenommen worden, um das Speisen- und Getränkeangebot zu verbessern. Ende 2009 gab es an den Tank & Rast-Standorten:

- mehr als 90 Burger King-Restaurants
- ca. 10 McDonald's-Restaurants
- ca. 40 Nordsee-Filialen
- mehr als 200 italienische Café-Bars, die entweder Lavazza- oder Segafredo-Kaffee- und -Espresso-Produkte anbieten
- ca. 160 Barilla-Nudelrestaurants.

Gleichzeitig hat Tank & Rast ein neues und verbessertes Einzelhandelskonzept eingeführt; dazu gehört ein neues Design der Raststätten-Shops, eine größere Auswahl und eine wesentlich attraktivere Produktpräsentation. In den Tankstellen-Shops wurden neue Kaffeemaschinen und Bistro-Tische aufgestellt. Außerdem bieten diese inzwischen eine große Auswahl an Snacks, die Besucher dazu anregen soll, aus einem Tankstopp einen längeren Aufenthalt zu machen.

WAS SICH DURCH DAS ENGAGEMENT VON TERRA FIRMA GEÄNDERT HAT

Dass sich Tank & Rast seit der Übernahme durch Terra Firma grundlegend verändert hat, liegt auf der Hand. Das klare Bekenntnis des Unternehmens zu Kundenorientierung, Service und Qualität hat zu zufriedeneren Kunden geführt, dem Unternehmen Auszeichnungen eingebracht und die Rentabilität der Raststätten erhöht. Die Kundenzufriedenheit ist von 70% im Jahr 2003 auf eindrucksvolle 98% im Jahr 2009 gestiegen. Gemeinsam mit Terra Firma will Tank & Rast diese dynamische Entwicklung fortsetzen und weiter mit seinen Pächtern und anderen Partnern darauf hinarbeiten, dass die Raststätten die Erwartungen von Besuchern, Pächtern und Inhabern erfüllen.

€500^m

2005 WURDE
EIN € 500
MILLIONEN-
INVESTITIONS
PROGRAMM
AUF DEN WEG
GEBRACHT

47%

SEIT DER
ÜBERNAHME
DURCH TERRA
FIRMA HAT SICH
DER EBITDA UM
47% ERHÖHT

98%

KUNDENZU-
FRIEDENHEIT



LANGFRISTIGE AUSRICHTUNG

WIRKUNGSVOLLE INCENTIVE- STRUKTUREN MÜSSEN LANGFRISTIGER NATUR SEIN

Private Equity-Fonds sind üblicherweise als Partnerschaft zwischen den Investoren, die das Kapital bereitstellen, und dem Private-Equity-Fonds, der dieses Kapital investiert, strukturiert. Wir bei Terra Firma glauben fest an diese Partnerschaft.

Sie ist zwar nicht perfekt, aber die langfristige Ausrichtung des Private Equity-Geschäfts spiegelt sich in der Struktur der finanziellen Anreize wider. Der langfristige Abgleich der Interessen von Investoren und Mitarbeitern der Private Equity-Gesellschaften war schon immer von zentraler Bedeutung für das Geschäftsmodell der Branche. Nach den Exzessen in der jüngeren Vergangenheit sehen wir jetzt Versuche, einen solchen Interessenabgleich auch in anderen Teilen des Finanzsektors auf der ganzen Welt herzustellen.

Dieser Abgleich spiegelt sich in der Mitarbeitervergütung bei Terra Firma wider, insbesondere beim Top-Management, bei dem Carried Interest das zentrale Element der Vergütung ist. Carried Interest ist leistungsabhängig und führt nur dann zu höheren Einkünften für das Terra Firma-Team, wenn die Investoren über die gesamte Laufzeit eines Fonds eine Rendite von mehr als 8% pro Jahr erhalten. Die Laufzeit eines Fonds beträgt normalerweise 10–14 Jahre, und Carried Interest wird gewöhnlich in den letzten Jahren dieses Zeitraums ausgezahlt, wenn der größte

Teil der Beteiligungen wiederverkauft wurde und die Investoren ihr Kapital zurück erhalten haben und der größte Teil ihrer Gewinne an sie ausgezahlt wurde. Carried Interest, der an Terra Firma zu zahlen ist, wird nach Schließung des Fonds zunächst fünf Jahre als Rücklage gehalten, bevor er an das Team ausgeschüttet wird.

Wir glauben, dass nur mit einer solchen Incentive-Struktur sichergestellt werden kann, dass die Private Equity-Mitarbeiter Investments nicht nur sorgfältig auswählen, sondern auch darauf achten, dass diese Unternehmen bis zum Wiederverkauf gut geführt werden, um für die Investoren und damit letztlich auch für das Transaktionsteam eine möglichst hohe Rendite zu erwirtschaften.

Carried Interest ist zwar ein wichtiges Instrument zum Abgleich der Interessen eines Private Equity-Managers und der Investoren, jedoch kein Ersatz für eine Beteiligung des Managers an dem betreffenden Fonds. Jedes mal, wenn wir einen neuen Fonds auflegen, investieren fast alle unsere Mitarbeiter eigenes Geld in den Fonds. Insgesamt haben wir mehr als € 500 Millionen in unsere Fonds eingebracht, und wir sind der größte Investor unseres neuesten Fonds, TFCP III. Dass wir vom zukünftigen Erfolg unserer Investments überzeugt sind, zeigt sich bei Terra Firma daran, dass wir unser eigenes Geld in diesen Fonds anlegen und unsere berufliche Laufbahn

Wir bei Terra Firma glauben fest an die Partnerschaft zwischen uns und unseren Investoren

und unsere Reputation von diesem Erfolg abhängig machen.

Wie an anderer Stelle in diesem Bericht erwähnt, hat die ILPA verschiedene Richtlinien für Private Equity-Gesellschaften formuliert, die sich auf den Interessenabgleich, die Unternehmensführung und auf Transparenz beziehen. Viele dieser Richtlinien waren von Anfang an Teil des Modus Operandi von Terra Firma, und das ist auch der Grund, warum Terra Firma diese offiziell unterstützt.



Robbie Barr in London

TRANSPARENZ UND OFFENLEGUNG

PRIVATE EQUITY WIRD OFFENER UND TRANSPARENTER



Quentin Stewart, Arjan Breure in Guernsey

Informationen sind entscheidend, vor allem in wirtschaftlich unsicheren Zeiten. Deshalb ist es im gegenwärtigen Umfeld um so wichtiger, dass wir auf breiterer Basis deutlich machen, wer wir sind und was wir tun. Die Unternehmen, an denen sich Terra Firma beteiligt, beeinflussen das Leben vieler Menschen, und wir sind uns der sozialen Verantwortung bewusst, die unsere Arbeit mit sich bringt. Es ist sehr wichtig, dass alle unsere Stakeholder – Kunden, Mitarbeiter, Investoren, Lieferanten, Gewerkschaften, Regierungen und Berufsverbände – unsere Absichten, unsere Vorhaben und Ergebnisse und auch unseren Beitrag und den unserer Portfolio-Unternehmen zum Gemeinwohl verstehen.

Wir haben uns nachdrücklich für die Einhaltung der Richtlinien des Walker Reports eingesetzt, der im November 2007 in England veröffentlicht wurde, und wir freuen uns über die Anerkennung unserer Anstrengungen durch die 'Guidelines Monitoring Group' ('GMG') unter Vorsitz von Sir Michael Rake.

Wir sind entschlossen, die Walker-Richtlinien nicht nur einzuhalten, sondern auf vielen Gebieten sogar zu übertreffen. Die beiden Terra Firma-Portfolio-Unternehmen, die mit ihrem Reporting diese Richtlinien einhalten müssen, nämlich Odeon und Annington Homes, haben dies in vollem Umfang erfüllt. Außerdem haben sich weitere sechs Terra

Firma-Unternehmen freiwillig verpflichtet, die Richtlinien zu befolgen. Insgesamt sind acht der insgesamt 60 Unternehmen, die die Richtlinien entweder einhalten oder sich hierzu freiwillig bereit erklärt haben, Teil unseres Portfolios. Das sind mehr als bei jeder anderen Private Equity-Gesellschaft. Im nächsten Jahr werden unsere Neuerwerbungen, CPC und EverPower, die Richtlinien ebenfalls auf freiwilliger Basis befolgen.

Unser Bekenntnis zu Transparenz ist allerdings nicht ganz selbstlos, denn wir sind der Auffassung, dass uns unser Engagement für mehr Transparenz einen Wettbewerbsvorteil verschafft, weil wir dadurch für potentielle Mitarbeiter, Unternehmen, an denen wir uns beteiligen wollen, und für Regierungen und Gewerkschaften, mit denen wir kooperieren wollen, attraktiver werden. Natürlich waren die finanziellen Aspekte unserer Portfolio-Unternehmen für unsere Investoren, deren Kapital wir investieren, immer vollkommen transparent. Dennoch bemühen wir uns, das Reporting für unsere Investoren noch weiter zu verbessern.

Uns ist es sehr wichtig, mit unseren Investoren und Stakeholdern klar und offen zu kommunizieren

AUSBLICK AUF 2010

AUCH DAS VOR
UNS LIEGENDE
JAHR DÜRFTE FÜR
PRIVATE EQUITY-
GESELLSCHAFTEN
SCHWIERIG WERDEN

Obwohl das
Transaktionsvolumen
2010 niedrig bleiben
dürfte, gibt es aus
unserer Sicht Sektoren
und Strategien, die
Private Equity-
Gesellschaften mit
operativem Fachwissen
hervorragende
Anlagechancen bieten



Guy Hands, Tim Pryce, Julie Williamson in Guernsey

Gegenüber der katastrophalen Situation, in der sich die Welt Anfang 2009 anscheinend befand, hat sich das wirtschaftliche Umfeld stabilisiert. Obwohl das BIP-Wachstum inzwischen wieder im positiven Bereich liegt, sind der öffentliche und der private Sektor in vielen westlichen Ländern nach wie vor massiv überschuldet, und die Wirtschaft profitiert immer noch von staatlichen Konjunkturpaketen, die irgendwann beendet werden müssen.

Dieses durch anhaltende Unsicherheit gekennzeichnete Klima wirkt sich auf verschiedene Weise auf Private Equity-Gesellschaften aus. Erstens wird es wegen der Volatilität schwieriger werden, Private Equity-Beteiligungen wieder zu verkaufen. Zweitens hat der Aktienkursanstieg im letzten Jahr bei potentiellen Verkäufern zu hohen Preiserwartungen geführt. Drittens wird es bei zukünftigen Private Equity-Transaktionen vor allem um operative Veränderungen gehen, mit denen in Unternehmen Wertsteigerungen erzielt werden können. Insgesamt bedeutet dies, dass die Private Equity-Branche auch 2010 vor großen Herausforderungen stehen wird.

In Zukunft werden Private Equity-Gesellschaften zur Steigerung des Eigenkapitalwerts die operativen Abläufe optimieren oder die Unternehmensstrategie verbessern müssen. Durch hohen Fremdkapitaleinsatz - wie es bei vielen Transaktionen in den Boom-Jahren der Fall war - wird dies kaum noch gelingen. Das operative Know-how einer Private Equity-Gesellschaft ist deshalb wichtiger denn je, um Wertsteigerungen zu erzielen. Wir bei Terra Firma sind seit langem davon überzeugt, dass die Umsetzung operativer Verbesserungen von absolut zentraler Bedeutung ist, und wir sorgen für Wertsteigerungen, indem wir uns selbst in den Unternehmen einbringen, die wir kaufen. Ein schlagkräftiges operatives Team war schon immer ein wesentliches Element unserer Geschäftstätigkeit. Ein solches Team ist nicht nur unverzichtbar, wenn es darum geht, groß angelegte strategische Veränderungen herbeizuführen, sondern auch um die wirtschaftliche

Leistungsfähigkeit eines Unternehmens zu optimieren. Es ist nicht unser Ziel, unsere Portfolio-Unternehmen rasch wieder zu verkaufen. Vielmehr behalten wir sie, um von den Veränderungen zu profitieren, die wir vornehmen. Da wir auf Unternehmen fokussiert sind, in denen oft erhebliche Veränderungen im strategischen und operativen Bereich und/oder im Management erforderlich sind, investieren wir zwangsläufig auf längere Sicht. Denn wir wissen, dass die Umsetzung solcher Veränderungen Zeit erfordert.

Obwohl das Transaktionsvolumen 2010 niedrig bleiben dürfte, gibt es aus unserer Sicht Sektoren und Strategien, die Private Equity-Gesellschaften mit operativem Fachwissen hervorragende Anlagechancen bieten. Dazu gehören Wirtschaftszweige, die extrem fragmentiert sind und die sich für Zusatzakquisitionen und so genannte "Roll-up"-Strategien eignen, Unternehmen, die hohe Investitionen oder Entwicklungskapital benötigen, Unternehmen, bei denen umfangreiche operative Veränderungen erforderlich sind, um sie effizienter zu machen, oder Unternehmen, die vom Wachstum in China und anderen asiatischen Märkten profitieren.

Um Beteiligungsmöglichkeiten mit wirklichem Wertsteigerungspotential zu finden, müssen Private Equity-Gesellschaften vielversprechende Trends und Sektoren identifizieren. Sie müssen verstehen, welche Faktoren für eine Branche bestimmend sind und wie sich diese auf der Makro-Ebene auf die Akteure in der betreffenden Branche auswirken. Dieser Ansatz, bei dem zunächst Makro-Trends analysiert werden und erst dann nach konkreten Beteiligungsmöglichkeiten gesucht wird, war schon immer der Ansatz von Terra Firma.

Das vor uns liegende Jahr wird für Private Equity-Gesellschaften vermutlich schwierig bleiben. Aber es wird Chancen für solche Gesellschaften eröffnen, die wie Terra Firma eine klar definierte Beteiligungsstrategie verfolgen und sich darauf konzentrieren, in ihren Portfolio-Unternehmen durch strategische und operative Veränderungen Wertsteigerungen zu erzielen.



Phillip Burns in Guernsey

DEUTSCHE ANNINGTON

DIE DEUTSCHE ANNINGTON IST DAS FÜHRENDE WOHNUNGS- UNTERNEMEN IN DEUTSCHLAND

Die Deutsche Annington Immobilien GmbH wurde 2001 gegründet, als Terra Firma 64.000 Wohnungen vom Bundeseisenbahnvermögen übernahm. Durch Zukäufe hat das Unternehmen seine Größe mehr als verdreifacht. Heute ist die Deutsche Annington nach Wohneinheiten (192.000) die Nummer eins unter den Vermietern in Deutschland und erfolgreich bei Privatisierungen.

Im Mittelpunkt der Philosophie und des Investitionsmodells der Deutschen Annington stehen soziale Verantwortung, ein mieterorientiertes Bestandsmanagement und das Ziel, mehr Menschen die Chance auf den Erwerb von Wohneigentum zu geben. Als einer der effizientesten Anbieter in der Branche hat die Deutsche Annington ihren Managementansatz auch bei neu erworbenen Wohnungsportfolios erfolgreich umgesetzt.



Nr. 1

€156^m

DIE NR. 1 UNTER
DEN VERMIETERN
IN DEUTSCHLAND
(ANZAHL DER
WOHNEINHEITEN)

156 MILLIONEN
EURO-
PROGRAMM ZUR
MODERNISIERUNG
UND
INSTANDHALTUNG
IM JAHR 2009



DEUTSCHE ANNINGTON



INVESTITIONSHINTERGRUND

Das ursprüngliche Portfolio wurde zum großen Teil von Mitarbeitern oder pensionierten Mitarbeitern der Bahn und ihren Familien genutzt, die alle ein vertraglich gesichertes Wohnrecht hatten. Diese beständigen Mieteinnahmen sorgten für starke und planbare Einkünfte im Unternehmen. Außerdem lagen die Mieten deutlich unter dem Marktniveau und konnten moderat erhöht werden, um den Cash-Flow zu verbessern. Eigentümer und Verwalter der Wohnungen waren zehnteilige regionale Wohnungsunternehmen, die zuvor unabhängig und nicht gewinnorientiert gearbeitet hatten. Hier bot sich ein gewaltiges Potenzial, durch Zusammenschlüsse und Einführung marktorientierter Strategien und Prozesse das Unternehmen insgesamt effizienter zu machen.

Der deutsche Markt für Wohnimmobilien ist an sich mit wenigen Risiken behaftet und mit seinem geografisch diversifizierten Portfolio besitzt das Unternehmen eine starke Vermögensbasis. Das ursprüngliche Portfolio wurde 2005 durch den Kauf der Viterra AG (mit rund 150.000 eigenen oder verwalteten Wohnungen) ergänzt, wodurch eine vermietete Fläche von über 12 Millionen Quadratmetern entstand.

Heute ist die Deutsche Annington Deutschlands größte Wohnungsgesellschaft und hat bewiesen, dass sie neu erworbene Portfolios erfolgreich in vorhandene Strukturen integrieren kann.

STRATEGIE

Die Deutsche Annington kann mit ihrer klar definierten Strategie langfristiges und profitables Wachstum erwirtschaften. Diese Strategie hat sich unter den verschiedensten Marktbedingungen als erfolgreich erwiesen und hat die marktbeherrschende Stellung der Deutschen Annington in den letzten Jahren weiter gefestigt. Das Geschäftsmodell stützt sich auf drei Kernelemente:

Langfristiges, wertsteigerndes

Immobilienmanagement: Als verantwortungsbewusster Vermieter bietet die Deutsche Annington ihren Kunden attraktive Immobilien mit ausgezeichnetem Service an. Die Gruppe hat für ihr Portfolio-Management eine wegweisende Plattform geschaffen und ist ständig bemüht, Servicequalität, Kundenorientierung und Effizienz zu verbessern.

Strategische Akquisitionen von Wohnungsportfolios:

Die Deutsche Annington will ihr Portfolio durch den gezielten Erwerb geeigneter Wohnimmobilien weiter ausbauen. Deshalb ist das Unternehmen auf der Suche nach weiteren Akquisitionen, allerdings innerhalb strikter Bewertungsgrundsätze.

Selektiver und sozial verantwortlicher Verkauf von Wohnungen:

Die Deutsche Annington bietet Wohneigentum zu erschwinglichen Preisen. Sie verkauft nur sorgsam ausgewählte Wohnungen, hauptsächlich an Mieter, aber auch an

Die Deutsche Annington hat rund 70 Millionen Euro in die Umstrukturierung des Unternehmens investiert, um die Kundenbedürfnisse noch besser zu erfüllen und die Effizienz zu steigern

Investoren. Dabei bezieht die Deutsche Annington sehr früh Mieter und Kommunalbehörden in diesen Prozess mit ein.

ERFOLGE

Selbst unter den schwierigen Bedingungen der jüngsten Zeit hat sich die Strategie der Deutschen Annington hervorragend bewährt und die Gruppe hat gezeigt, dass sie nachhaltiges Wachstum im deutschen Immobilienmarkt generieren kann. Im deutschen Markt ist sie mittlerweile zum wichtigsten Konsolidierer von Wohnungsportfolios geworden. Das Akquisitionsprogramm des Unternehmens sorgt Jahr für Jahr für nachhaltiges Wachstum durch die gezielte Aufstockung des Portfolios und die Schaffung eines wachsenden Bestands an Mietwohnungen, der einen stabilen, regelmäßigen Cash-Flow produziert.

In den letzten Jahren hat die Deutsche Annington aufgrund der ungünstigen Marktbedingungen für den Erwerb großer Wohnungspakete eine sehr umsichtige Akquisitionsstrategie verfolgt. Einige Investoren haben in der Hoffnung auf steigende Immobilienpreise Portfolios mit unhaltbaren Bewertungen und hoher Verschuldung erworben. Wir glauben, dass diese Phase des überhitzten Markts jetzt vorbei ist und die Deutsche Annington sehr gut für gezielte Akquisitionen positioniert ist; für Spekulanten dagegen ist der Markt schwieriger geworden. Ein Beispiel für eine gezielte Akquisition der Deutschen Annington ist der Erwerb eines Portfolios von ca. 4.500 Wohnungen in Berlin im November 2009.

| JAHRESENDE: 31. DEZEMBER | 2008 | 2009 ¹ |
|---|-----------------|-------------------|
| Bruttoeinnahmen aus Vermietung | €751Mio. | €763Mio. |
| Betriebskosten Vermietung | (€290Mio.) | (€299Mio.) |
| Einnahmen aus Verkäufen | €137Mio. | €150Mio. |
| Betriebskosten Verkäufe | (€117Mio.) | (€128Mio.) |
| Andere | (€8Mio.) | (€6Mio.) |
| Operatives EBITDA² | €473Mio. | €480Mio. |
| Gezahlte Bankzinsen | (€255Mio.) | (€257Mio.) |
| Ergebnis vor Abschreibungen und Steuern | €219Mio. | €223Mio. |
| | | |
| Gesamtleerstandsquote | 3,9% | 5,9% |
| Beurkundete Akquisitionen | 763 | 4.467 |

¹ Ergebnisse für 2009 unter Vorbehalt der Prüfung des Jahresabschlusses

² Operatives EBITDA außer Sonderkosten

Die Deutsche Annington unternimmt große Anstrengungen, um die Beziehungen zu ihren Mietern zu stärken, die Qualität des Wohnangebots zu verbessern und ihren Kunden zusätzliche Leistungen zu bieten. So handelte das Unternehmen zum Beispiel für seine Mieter Sonderkonditionen mit Anbietern relevanter Produkte und Dienstleistungen aus. Dazu gehören Nachlässe bei Versorgungsunternehmen, bei einer Online-Apotheke, bei Kinobesuchen und bei der Nutzung des Carsharing-Angebots der Deutschen Bahn. Die Deutsche Annington unterhält auch einen Beratungsservice für ältere Mieter - Annington Wohnen Plus. Er soll älteren Menschen helfen, so lange wie möglich unabhängig in der eigenen Wohnung zu leben.

Das Mieterprivatisierungsprogramm der Deutschen Annington hat Tausenden von deutschen Bürgern zum ersten Mal die Möglichkeit eröffnet, ihre eigene Wohnung zu erwerben. Seit Beginn des Programms hat das Unternehmen über 51.000 Objekte verkauft.

NEUE MASSSTÄBE

In 2008 kündigte die Deutsche Annington eine umfassende strategische Initiative an, um das Niveau der Kundenzufriedenheit im gesamten Konzern weiter zu steigern. Bis Ende 2009 flossen rund €70 Millionen in die Umstrukturierung des Unternehmens, um Kundenbedürfnisse noch besser zu erfüllen und die Effizienz zu steigern. Diese Maßnahmen, die nach Ansicht der Deutschen Annington neue Standards

in der deutschen Wohnungsbranche setzen, wurden im Jahr 2009 erfolgreich durchgeführt und werden in 2010 kontinuierlich optimiert werden.

Das Konzept sah eine umfassende Überholung der Struktur und der Organisation des Konzerns vor. Besondere Merkmale der neuen Organisation sind ein Kundenzentrum, eine bundesweite Hotline für alle Mieterfragen, ein Dienstleistungszentrum zur Bearbeitung von Routinevorgängen wie Nebenkostenabrechnungen sowie eine neue und leistungsstarke mobile Dienstleistungsorganisation, die unter Einsatz modernster Kommunikationstechnologien Mieter mit schnellen und flexiblen Problemlösungen vor Ort versorgen wird. Durch diese neue Organisation wird die Deutsche Annington Prozesse rationalisieren und Bearbeitungswege einfacher und schneller gestalten.

ERTRAGSLAGE

Trotz der schwierigen gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen und einer weit reichenden internen Restrukturierung konnte die Deutsche Annington ihr Ergebnis 2009 erneut verbessern. Ausgehend von den vorläufigen Zahlen, hat die Deutsche Annington ihre Rentabilität erhöht, wobei der EBITDA gegenüber dem Vorjahr um 1,5% auf € 480 Millionen gestiegen ist.

Erwartungsgemäß waren die Leerstandsquoten wegen der Umstellung auf eine neue Organisationsstruktur und neue Computersysteme im Jahresverlauf

höher. Bis zum Jahresende stabilisierten sich diese jedoch und übertrafen mit 5,9% die Erwartungen. Die Folgen der höheren Leerstandsquoten im Jahr 2009 wurden durch die mittels der Restrukturierungsprogramme erzielten Kosteneinsparungen und durch geringfügige Mieterhöhungen (innerhalb der gesetzlich vorgegebenen Grenzen) mehr als kompensiert. Im Gesamtjahr 2009 waren die Einnahmen aus Vermietung um 1% höher als in 2008.

Die Einnahmen aus Immobilienverkäufen beliefen sich zum Jahresende auf € 22 Millionen und übertrafen damit erneut das Vorjahresergebnis. 2008 wurde ein größeres, unter Zahlungsausfällen leidendes Wohnungsportfolio in den neuen Bundesländern veräußert, das aufgrund des niedrigen Buchwerts erheblichen Anteil an den Einnahmen aus Immobilienverkäufen hatte. Dennoch konnte die Deutsche Annington durch gestiegene Verkäufe von Einzelwohnungen und weitere Kosteneinsparungen 2009 ihren Umsatz steigern.

DEUTSCHE ANNINGTON



Wijnand Donkers, Manfred Püschel

AUSBLICK

Die DAIG investiert weiter, um die Immobilien für die Mieter noch attraktiver zu machen. 2008 und 2009 wurden im gesamten Portfolio weit reichende Modernisierungs- und Instandhaltungsmaßnahmen durchgeführt. Dabei lag der Schwerpunkt auf Energiesparmaßnahmen wie der Wärmeisolierung von Wänden und Dächern und dem Einbau neuer Fenster.

Das Restrukturierungsprogramm wirkte sich zwar 2009 negativ auf die Leerstandsquote aus, aber die Deutsche Annington geht davon aus, dass sie bis Ende 2010 wieder ihre normale Vermietungsquote von 95% erreichen wird. Die erfreuliche Entwicklung bei Vermietungen und der breit gefächerte Kundenstamm der DAIG werden weiterhin zur Generierung hoher Cashflows mit nur geringen Schwankungen beitragen. Diese Cashflows werden durch den selektiven Verkauf von Wohnungen an Mieter ergänzt.

Die Deutsche Annington hat Zugang zu erheblichen Kapitalressourcen, und Terra Firma ist überzeugt, dass das Unternehmen gut positioniert ist, um die anhaltenden Turbulenzen an den Kapitalmärkten durch den selektiven Zukauf von Wohnungsportfolios zu ihrem Vorteil nutzen zu können.

MANAGEMENT

Wijnand Donkers, Vorsitzender der Geschäftsführung

Wijnand Donkers ist seit Mai 2007 Vorsitzender der Geschäftsführung der Deutschen Annington. Davor arbeitete er mehr als 20 Jahre in unterschiedlichen internationalen Funktionen bei der BP Plc. und verfügt damit über langjährige Auslandserfahrung. Er leitete mehrere große Sparten in den Bereichen Nahrungsmittel, Petrochemie und Gas, bei denen die Kundenorientierung an erster Stelle stand, und hat in Europa, in den USA und in Asien gearbeitet und gelebt. Von 2001 bis 2005 war Donkers Aufsichtsratsmitglied der BP Chemie Deutschland. Donkers ist stellvertretender Vorsitzender des GdW - Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen.

Dr. Manfred Püschel, Mitglied der Geschäftsführung

Dr. Manfred Püschel wurde 1998 zum Finanzvorstand der Viterra AG ernannt. Nachdem die Deutsche Annington im Jahr 2005 die Viterra AG übernahm, wurde er Mitglied der Geschäftsführung der Deutschen Annington. Dr. Püschel begann seine Karriere bei VEBA als Mitglied des Planungsstabs, um später Führungspositionen als Mitglied des Vorstands und Geschäftsführer bei Raab Karcher und anderen Unternehmen der Stinnes-Gruppe zu übernehmen.

GEMEINSCHAFT UNTER EINEM DACH



Die Deutsche Annington hat in Zusammenarbeit mit der Caritas in der Eppmann-Wohnanlage in Gelsenkirchen eine neue Beratungsstelle und einen Nachbarschaftstreff eingerichtet, um dort die Lebensqualität zu erhöhen. Diese neue Einrichtung steht Bewohnern aller Altersgruppen offen, um sich in Wohnungsangelegenheiten beraten zu lassen oder mit Freunden einen Kaffee zu trinken. Damit haben die Mieter der Wohnanlage einen dringend benötigten Treffpunkt bekommen.



Die Mitarbeiter der Beratungsstelle sind vor Ort, um Familien und älteren Bewohnern bei Fragen zu Schulden, Pflege, Einwanderung, Wohnung usw. zu helfen. Von 12:00 Uhr bis 14:00 Uhr können Besucher zum Nachbarschaftstreff gehen und bekommen dort zu einem günstigen Preis ein warmes Essen. Am Nachmittag sind die Räumlichkeiten für alle Bewohner geöffnet, die Gesellschaft suchen, sich unterhalten und eine Tasse Kaffee trinken oder vielleicht Karten spielen wollen.

Den Mietern der Wohnanlage und Nachbarn, denen die täglichen Einkäufe schwer fallen, bietet die Beratungsstelle noch eine weitere Dienstleistung: Die Mitarbeiter bringen ihnen die Einkäufe aus dem gemeinnützigen Supermarkt Carekauf nach Hause.

Corinna Kalinasch, Leiterin der Beratungsstelle, freut sich sehr über den großen Anklang, den der neue Nachbarschaftstreff gefunden hat. „Wir bieten in dieser Wohnanlage allen Bewohnern eine Anlaufstelle,“ sagt sie. „Neben der praktischen Unterstützung bei Fragen zu Pflege, Familie und Erziehung freuen sich die Mieter der Eppmann-Wohnanlage über die Möglichkeit, sich zu treffen und neue soziale Kontakte zu knüpfen. Die Lebensqualität in dem Viertel hat sich dank dieser Initiative verbessert.“

Diese Einschätzung wird von Wijnand Donkers, dem CEO der Deutschen Annington, bestätigt: „Wir tun alles, was wir können, um das Leben für unsere Mieter angenehmer zu machen, und wir überlegen uns, ähnliche Projekte an anderen, vergleichbaren Standorten umzusetzen.“

Die Beteiligung der Deutschen Annington an dem Projekt begann mit der Renovierung des Erdgeschosses. Außerdem spendete die Stiftung der Deutschen Annington €15.000 für Möbel und Kücheneinrichtung. Um die Beratungsstelle und den Nachbarschaftstreff in der Anfangsphase zu unterstützen, verzichtet die Deutsche Annington in den ersten beiden Jahren auf die Miete.

TANK & RAST

TANK & RAST BESITZT 90% DER DEUTSCHEN AUTOBAHN- KONZESSIONEN FÜR TANKSTELLEN, GESCHÄFTE, RESTAURANTS UND MOTELS

Dazu gehören 378 Restaurants, 345 Tankstellen und 47 Hotels. Die Haupteinnahmequellen des Unternehmens bilden Pachteinnahmen und Verkaufsprovisionen von Mineralölgesellschaften.

Tank & Rast erhielt für die Kundenfreundlichkeit der modernisierten Raststätten und für die Einführung hoher Qualitäts- und Leistungsstandards von vielen Seiten große Anerkennung.





€ 500^m

500 MILLIONEN
EURO
INVESTITIONS-
PROGRAMM
IM JAHR 2005
BEGONNEN

98%

98% KUNDEN-
ZUFRIEDENHEIT
IN UMFRAGEN

500^m

500 MILLIONEN
BESUCHER IM
JAHR

TANK & RAST



INVESTITIONSHINTERGRUND

Terra Firma war überzeugt, daß die starke Position von Tank & Rast im deutschen Autobahngeschäft weiter ausbaufähig war – nicht zuletzt dank langfristiger staatlicher Konzessionen. Der stabile Cash-Flow des Unternehmens wurde durch den hohen Anteil fester Mieteinnahmen getragen und die große Anzahl der unabhängigen Standorte stellte ein sehr diversifiziertes und risikoarmes Portfolio dar. Diese Aktivposten hatten auch von einem umfangreichen Investitionsprogramm profitiert. Die komplexen operativen und vertraglichen Strukturen von Tank & Rast boten zudem hervorragende Möglichkeiten zur Verbesserung des Asset-Yield Managements, zur Erhöhung des Cash-Flows und zur Weiterentwicklung des Geschäftsmodells.

Mit dieser guten Ausgangslage sah Terra Firma noch weitere Chancen zur Gewinnsteigerung durch operative Veränderungen, insbesondere durch Investitionen in kundenorientierte Konzepte. Auch das operative Geschäftsmodell sollte verändert werden. Priorität erhielt hierbei die Schaffung von Rahmenbedingungen, von denen unternehmerisch denkende Pächter profitieren würden.

GESCHÄFTSUMFELD

Tank & Rast betreibt an Europas verkehrsreichstem Autobahnnetz Standorte mit langfristigen Konzessionen des Bundes. Die Servicebetriebe an den Standorten verpachtet Tank & Rast an rund 130 Pächter. Tank & Rast ist für Planung, Bau, Finanzierung, Instandhaltung und Verpachtung der Betriebe verantwortlich.

Neben dem Bund sind die wichtigsten Geschäftspartner von Tank & Rast die Kraftstofflieferanten – die den Markenamen und den Kraftstoff liefern, aber nicht die Tankstellen betreiben – sowie die Pächter, von denen die Tankstellen, Geschäfte, Restaurants und Hotels geführt werden. Der Kreis der Kraftstofflieferanten setzt sich zusammen aus internationalen und mittelständischen deutschen Mineralölgesellschaften. Die Pächter hingegen sind in der Regel Einzelpersonen aus der Region, kleine Unternehmen und eine kleine Zahl Großpächter.

STRATEGISCHE NEUAUSRICHTUNG

Nach der Übernahme durch Terra Firma wurde das Unternehmen in drei Hauptbereichen strategisch neu ausgerichtet:

Kunden: Internationale Vergleiche

Im Jahr 2009 gewann Tank & Rast eine Ausschreibung für zwei neue Standorte auf der neuen Autobahnverbindung nach Berlin

zeigten, dass Tank & Rast zum Zeitpunkt der Übernahme in den Bereichen Marktdurchdringung, Kundenansprache und Umsatz hinter vergleichbaren europäischen Netzen lag.

Tank & Rast reagierte dreifach: Verbesserung des gastronomischen Angebots durch Abkommen mit großen internationalen Fast-Food-Ketten wie Burger King; großangelegte Modernisierung der Sanitäreinrichtungen unter der Marke ‚Sanifair‘ und bessere Sichtbarkeit der Raststätten durch Vereinbarungen mit den Ländern und dem Bund, die Ausschilderung von bis zu vier Marken auf der Autobahn zu erlauben. Dieses Programm ist Teil der neu geschaffenen Marke ‚Serways‘.

Pächter: Tank & Rast hat den Betrieb seiner 400 Standorte auf rund 130 seiner erfolgreichsten Pächter umverteilt. Sie erhielten die Möglichkeit, zusätzliche Standorte zu übernehmen und durch die Größenvorteile Kosten einzusparen. Außerdem wurden sie von Tank & Rast durch weitere Investitionen unterstützt.

Investitionen: Tank & Rast hat 2005 ein Investitionsprogramm in Höhe von € 500 Millionen begonnen, um langfristig den Aufbau neuer Standorte, die Modernisierung älterer Standorte und

| JAHRESABSCHLUSS ZUM 31. DEZEMBER | 2008 | 2009 |
|--|----------------|----------------|
| Erträge | €275Mio. | €270Mio. |
| Kosten | (€87Mio.) | (€84Mio.) |
| Bankzinsen | (€130Mio.) | (€144Mio.) |
| Ergebnis vor Abschreibungen und Steuern | €58Mio. | €42Mio. |
| CAPEX | (€76Mio.) | (€52Mio.) |

die Einführung von kundenorientierten, strategischen Initiativen zu finanzieren.

ERFOLGE

Aus der strategischen Neuausrichtung ist ein Raststättennetz hervorgegangen, das sich an den höchsten internationalen Standards messen kann. Der Kunde hat wesentlich mehr Auswahl, und Umfragen haben ergeben, dass die Kundenzufriedenheit deutlich gestiegen ist. Fast alle Tank & Rast Standorte sind jetzt auf der Autobahn ausgeschildert, das Abkommen mit Burger King macht gute Fortschritte und die Marke Serways wird weiter im gesamten Netz eingeführt.

Im Jahr 2008 wurde die Marke Serways mit einer großen Kundenkampagne offiziell eingeführt. Dazu gehörten Umfragen, Pressekonferenzen, eine TV-Kampagne und besondere Kundenveranstaltungen. Die Kampagne trug erheblich zum Anstieg des Bekanntheitsgrads der Marke Serways bei. Außerdem erreichte die generelle Kundenzufriedenheit in allen Bereichen einen neuen Höchststand: die allgemeine Zufriedenheit stieg auf 98%.

Das neuartige Sanitärkonzept - mit 24-Stunden-Service und dem innovativen Gutscheinsystem - hat sich als überaus erfolgreich erwiesen und wurde

inzwischen an fast allen Tank & Rast Standorten eingeführt. Das Konzept stieß bei verschiedenen Branchen im In- und Ausland auf Interesse und wird jetzt auch an einigen Standorten außerhalb der Autobahnen eingesetzt.

In den meisten europaweiten ADAC-Raststättentests der letzten Jahre lag eine Tank & Rast Raststätte an erster Stelle und das Serviceniveau wurde zu den besten in Europa gezählt. Zudem zeichnete sich Tank & Rast als besonders familienfreundlich aus. Der Schwerpunkt auf Familien wurde in 2009 fortgeführt mit der Renovierung von 50 Standorten und neuen Spielplätzen im Innen- und Außenbereich.

ERTRAGSLAGE

Tank & Rast erzielte 2009 etwas geringere Umsätze als im Vorjahr. Die deutsche Wirtschaft ist durch die weltweite Konjunkturverlangsamung erheblich in Mitleidenschaft gezogen worden, wobei vor allem das Verarbeitende Gewerbe und die damit zusammenhängende Logistikbranche hart getroffen wurden. Dies führte zu einem niedrigeren Verkehrsaufkommen mit der Folge, dass weniger Dieselmotoren für Nutzfahrzeuge verkauft wurde und die damit verbundenen Gastronomie- und Einzelhandelsumsätze ebenfalls zurückgingen.

Trotz dieser ungünstigen Marktbedingungen lagen die Erträge vor Zinszahlungen an Banken etwas über dem Vorjahresniveau, wenn man verschiedene Einmalträge im Vorjahr berücksichtigt. Dies ist ein Beweis für die Solidität des Geschäftsmodells von Tank & Rast und unterstreicht den Erfolg der in den letzten Jahren im Einzelhandels- und Gastronomiebereich durchgeführten Maßnahmen.

Die Investitionsausgaben waren 2009 niedriger als im Vorjahr, weil das Management im derzeitigen Umfeld diesbezüglich vorsichtig agiert.

TANK & RAST



Peter Markus Löw, Dr Karl-H. Rolfes, Bernhard Spetsmann, Arjan Breure, Michel Marlière



Arjan Breure, Monika Trebert

AUSBLICK

Gegen Ende 2009 verbesserte Tank & Rast an 18 Standorten den Service und die Qualität der Sanifair-Sanitäreinrichtungen und erhöhte auch die Nutzungsgebühr. Das Unternehmen wird die Auswirkungen dieser Maßnahmen im kommenden Jahr genau beobachten und analysieren. Ferner hat das Unternehmen Möglichkeiten weiterverfolgt, das Sanifair-Konzept an neuen Standorten abseits des Tank & Rast-Netzes zu realisieren. Sanifair-Sanitäreinrichtungen werden bereits an einigen wenigen solcher Standorte erfolgreich betrieben. Dazu gehören ein großes Shopping-Center in Deutschland, Fast-Food-Restaurants und eine Autobahnraststätte außerhalb Deutschlands. Tank & Rast geht davon aus, dass 2010 weitere Sanifair-Standorte hinzukommen.

Im Jahresverlauf hat Tank & Rast in enger Zusammenarbeit mit seinen Pächtern gute Fortschritte mit seinem umfangreichen Investitionsprogramm gemacht. Dieses sieht den Einsatz eines EPOS- und Kassensystems vor, um so die Kosteneffizienz und Liquidität zu erhöhen.

2009 wurden außerdem vier neue B&B-Hotels eröffnet, und ein weiteres befindet sich noch im Bau. Ferner hat Tank & Rast mit der Bundesregierung ein neues Pilotprojekt für den Bau weiterer Parkplätze im Raststättenbereich vereinbart. Die Ergebnisse dieses Projekts dienen dann als Beurteilungsgrundlage für die Tragfähigkeit des zugrunde liegenden Konzepts für andere Standorte. Schließlich hat Tank & Rast auch einen Autohof mit großflächigen Parkplätzen erworben.

Tank & Rast verfolgt ein langfristig angelegtes Investitionsprogramm, das jedes Jahr mehrere neue Standorte vorsieht (vorausgesetzt, das Unternehmen erhält bei den entsprechenden Ausschreibungen den Zuschlag). Außerdem gibt es ein laufendes Modernisierungsprogramm, mit dem alle Standorte auf dem neuesten Stand gehalten werden sollen. 2009 erhielt Tank & Rast den Zuschlag bei der Ausschreibung von zwei neuen Standorten an einer Autobahn von Westen nach Berlin.

MANAGEMENT

Dr Karl-H. Rolfes, CEO, Vorsitzender der Geschäftsführung

Dr. Karl-H. Rolfes ist seit 2001 Chief Executive Officer von Tank & Rast. Davor war er Direktor für die Autobahnbetriebe und Großtankstellen von Elf Frankreich (TotalFinaElf). Dr. Karl-H. Rolfes begann seine Laufbahn an der Universität Münster im Bereich Energiewirtschaft. Anschließend hatte er bei Elf Deutschland verschiedene Führungspositionen wie die Leitung der Stabsbereiche Recht und Strategie inne, bevor er die Leitung des Einzelhandels- und Restaurationsbereichs übernahm und Elfs Ecole Supérieur des Cadres besuchte.

Michel Marlière, COO, Geschäftsführer

Michel Marlière kam 2001 als Bereichsleiter Marketing und Vertrieb zu Tank & Rast und ist seit 2005 Geschäftsführer (Chief Operating Officer). Davor war Michel Marlière geschäftsführender Gesellschafter der Evologic GmbH und Senior Investment Manager Information Technologies & Key

Account Equity bei der DEG Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft mbH. Auch in der Mineralölindustrie hatte er verschiedene Führungspositionen inne (Benzin-Preisfindung, Controlling, Flottenkarten und Verkauf).

Bernhard Spetsmann, CFO, Geschäftsführer

Bevor Bernhard Spetsmann im Jahr 2005 Chief Financial Officer von Tank & Rast wurde, arbeitete er als unabhängiger Unternehmensberater für verschiedene Private Equity Portfolio-Unternehmen, darunter auch Tank & Rast. Davor war er bei der Schmalbach-Lubeca AG tätig, unter anderem als Head of Mergers & Acquisitions, CFO White Cap Europe/Asia und Head of Corporate Audit.

Peter Markus Löw, CCO, Geschäftsführer

Peter Markus Löw ist seit 2001 bei Tank & Rast für den Bereich Konzessionen, Öffentlichkeitsarbeit und die Zusammenarbeit mit Bund und Ländern verantwortlich. Seit 2008 ist er Geschäftsführer. Bevor er zu Tank & Rast kam, hatte Peter Markus Löw verschiedene Positionen in der Politik inne und war unter anderem persönlicher Referent des saarländischen Ministerpräsidenten. Er arbeitete auch für zwei Bundesminister (Persönlicher Referent und Leiter der Kommunikationsabteilung) im Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen.

DIE AUTOFAHRER VON MORGEN ALS ZIELGRUPPE



2009 hat Tank & Rast sein familienfreundliches Engagement fortgesetzt und mehrere Aktionen zum Thema Verkehrssicherheit gestartet. Dazu gehört, Kinder zu sicherem Verhalten im Straßenverkehr zu erziehen und ihnen auch nahe zu bringen, wie wichtig Pausen auf langen Autofahrten sind.

Im Rahmen dieser Kampagne hat Tank & Rast 50 seiner Raststätten an besonders stark frequentierten Urlaubsreiserouten umgebaut und mit Spielecken und -plätzen ausgestattet. Diese Raststätten mit dem SerwaysKids-Logo werden sehr gerne von Familien mit Kindern auf langen Reisen genutzt, weil die Kinder dort spielen und herumtollen können, während ihre Eltern den dringend benötigten Kaffee trinken.

Die Verkehrserziehung von Kindern war eine weitere Säule der diesjährigen Kampagne, wobei das Unternehmen wichtige Projekte zur Verkehrssicherheit unterstützt und Schulkinder zu Tank & Rast-Standorten einlädt, damit sie mehr über sicheres und verantwortungsvolles Verhalten im Straßenverkehr lernen.

Um die Verkehrserziehung von 3-10-jährigen zu fördern, hat Tank & Rast gemeinsam mit dem Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung eine Verkehrsfibel mit den aus dem Kinderfernsehen bekannten Figuren 'Käpt'n Blaubär' und 'Hein Blöd' herausgebracht. Bisher wurden fünf Millionen Exemplare dieser Fibel gedruckt. Diese werden jetzt in mehr als 60.000 Kindergärten und Grundschulen in ganz Deutschland eingesetzt, um

Kinder zum sicheren Verhalten im Straßenverkehr zu erziehen.

Das Unternehmen ist inzwischen auch an der Aktion „Kavalier der Straße“ beteiligt. Dieses von zahlreichen Zeitungen aus dem ganzen Bundesgebiet ins Leben gerufene Projekt verfolgt das Ziel, die Sicherheit im Straßenverkehr durch Erziehung zu erhöhen. Im Rahmen dieser Aktion hat Tank & Rast zwei Klassen von weiterführenden Schulen in ihre Raststätten eingeladen, damit sie für einen Tag als „Enthüllungsjournalisten“ arbeiten. Die Schüler konnten den Mitgliedern des Tank & Rast-Teams Fragen stellen und an einer Raststättenführung teilnehmen. Dabei stellten die Kinder fest, wie wichtig es ist, auf längeren Reisen Pausen zu machen, und sie erfuhren, wie eine Raststätte funktioniert. Schließlich konnten sie sich ihre Arbeit in gedruckter Form ansehen: Ihre Artikel wurden veröffentlicht.

All diese Aktionen hatten eine sehr gute Resonanz und unterstreichen einmal mehr das Engagement von Tank & Rast auf dem Gebiet der Verkehrserziehung, vor allem von jungen Menschen.

MANAGEMENTTEAM

DAS EIGENTLICHE VERMÖGEN EINER PRIVATE EQUITY-GESELLSCHAFT SIND IHRE MITARBEITER, UND WIR SIND SEHR STOLZ AUF UNSER GESAMTES TEAM

UNSER MANAGEMENTTEAM:

Guy Hands ist Chairman und Chief Investment Officer von Terra Firma. Er hat sein Büro in Guernsey. In seiner Position als Chairman und CIO gehören die Anbahnung von Transaktionen in Westeuropa, die Begleitung der von der Gruppe durchgeführten Transaktionen und die Wertmaximierung in den Portfolio-Unternehmen von Terra Firma zu seinen Hauptaufgaben.

Tim Pryce ist Chief Executive Officer von TFCPL in London und trägt die Gesamtverantwortung für das Tagesgeschäft. Außerdem ist er für die Teams von Spezialisten und Support-Mitarbeitern zuständig. Er stellt auch sicher, dass TFCPL über die erforderlichen personellen Ressourcen verfügt, um die General Partner (voll haftende Gesellschafter) beraten zu können.

Robbie Barr ist Chief Financial Officer von TFCPL und trägt die Gesamtverantwortung für das Finanzmanagement von Terra Firma und deren Portfolio-Unternehmen. Dies setzt eine enge Zusammenarbeit mit den CFOs der einzelnen Portfolio-Unternehmen hinsichtlich Finanzierungsbedarf, strategischer Entwicklung und Finanzkontrolle voraus und schließt auch die Beratung der General Partner in Bezug auf das Finanz- und Investor-Reporting der Fonds ein.

Peter Cornell leitet den Bereich Stakeholder Relations bei Terra Firma. Er hat sein Büro ebenfalls in Guernsey. In seiner Verantwortung liegen die Beziehungen von Terra Firma zu den wichtigsten Investoren, zu staatlichen Stellen, Aufsichtsbehörden und Gewerkschaften. Außerdem vertritt Peter Cornell Terra Firma in mehreren Private Equity-Verbänden und arbeitet besonders eng mit den größten Investoren von Terra Firma zusammen, die auch die Mitglieder der Verwaltungsräte der Terra Firma-Fonds stellen.



Guy Hands
Chairman und
Chief Investment Officer

Guy Hands ist Chairman, Chief Investment Officer und Gründer von Terra Firma. Er ist auch Mitglied der Geschäftsführung der General Partner.

Guy Hands begann seine Laufbahn bei Goldman Sachs International, wo er zunächst Leiter des Eurobond-Tradings und anschließend Leiter des Global Asset Structurings wurde. Er verließ Goldman Sachs 1994, um für Nomura International plc die Principal Finance Group (PFG) zu gründen, die 15 Unternehmen mit einem kumulierten Unternehmenswert von 20 Milliarden Euro erwarb. Im Jahr 2002 leitete er die Ausgliederung von PFG ein, um Terra Firma zu gründen.

Guy Hands hat einen Magisterabschluss in Politik, Philosophie und Wirtschaft vom Mansfield College, Oxford. In Anerkennung seiner Erfolge wurde er im Jahr 2000 vom Weltwirtschaftsforum zu einem Global Leader of Tomorrow ernannt. Darüber hinaus ist er Präsident von "Access for Excellence", einer vom Mansfield College, Oxford, ausgehenden Initiative, die möglichst breiten Bevölkerungsschichten in Großbritannien Zugang zu höherer Bildung verschaffen möchte. Er ist Bancroft Fellow des Mansfield College, Oxford, und Mitglied des Chancellor's Court of Benefactors der Universität von Oxford. Ferner ist er Fellow des Duke of Edinburgh Award Scheme.

Guy Hands ist verheiratet und hat vier Kinder. Zu seinen Hobbys zählen seine Familie, Fotografie und Gärten.



Tim Pryce
Chief Executive Officer

Tim Pryce ist Gründungsmitglied von Terra Firma und Chief Executive Officer. Er ist Vorsitzender des Vorstands von TFCP und der Investment- und Vergütungsausschüsse.

Tim Pryce begann seine Karriere bei Terra Firma als Leiter der Rechtsabteilung. Er baute die Bereiche Recht, Steuern, Strukturierung und Compliance auf und leitete sie. Er war auch Mitglied des Investment Advisory Committee und übernahm zunehmend Aufgaben im Tagesgeschäft des Unternehmens.

Seine Berufstätigkeit begann er als Anwalt bei Slaughter and May, danach war er für GE Capital, Transamerica und die Principal Finance Group von Nomura International tätig.

Tim Pryce ist Rechtsanwalt und hat einen Bachelor of Law (englisches Recht) und ein Associateship des King's College, London. Darüber hinaus erwarb er an der Sorbonne in Paris eine Maitrise (französisches Recht). Er spricht Englisch und Französisch.

Zu seinen Hobbys zählen Kunst, Reisen und Skifahren.



Robbie Barr
Chief Financial Officer

Robbie Barr ist Terra Firmas Chief Financial Officer und ist verantwortlich für das Finanzmanagement von Terra Firma und der Portfolio-Unternehmen.

Bevor Robbie Barr 2009 zu Terra Firma kam, war er für Vodafone Group Plc in verschiedenen Führungspositionen tätig, unter anderem als Group Financial Controller und zuletzt als Regional

CFO für die Vodafone-Unternehmen ausserhalb Westeuropas.

Er ist Fellow des Institute of Chartered Accountants in England und Wales. Sein Mathematik-Studium am Magdalen College der Universität Oxford schloss er mit einem Magister ab.

Robbie Barr ist verheiratet und hat drei Kinder. Zu seinen Interessen zählen Tennis, Golf und Skifahren.



Peter Cornell
Managing Director
Stakeholder Relations

Peter Cornell ist verantwortlich für Terra Firmas Beziehungen zu Investoren, Aufsichtsbehörden und Regierungen. Er ist Mitglied der Geschäftsführung der General Partner und Vorsitzender der Beiräte.

Vor seinem Eintritt bei Terra Firma in 2007 war er Global Managing Partner bei Clifford Chance, einer der weltweit führenden internationalen Anwaltskanzleien mit mehr als 3500 Anwälten und 30 Niederlassungen.

Im Laufe seiner Karriere bei Clifford Chance leitete er Niederlassungen in Asien, Großbritannien, den USA und Kontinentaleuropa.

Peter Cornell hat einen Honours Degree in Wirtschaft und Geschichte von der Universität Exeter. 2007 wurde er von Legal Business zum Anwalt des Jahres gewählt. Er ist Mitglied des Beirats der BVCA und Stellvertretender Vorsitzender des Komitees Global Buyout.

Er ist verheiratet und hat 4 Kinder. Zu seinen Interessen zählen Skifahren, Surfen, Golf und Tennis.

MANAGEMENTTEAM



Chris Barnes
Managing Director
Recht und Steuern

Chris Barnes leitet das Team Recht und Steuern. Er ist seit 2001 bei uns und hat seitdem an der Strukturierung und Durchführung vieler Investments mitgewirkt.

Vor Terra Firma war er bei Arthur Andersen in der

Abteilung Private Equity Steuern tätig.

Chris Barnes ist Wirtschaftsprüfer und Steuerberater und hat sein Studium der Wirtschaft und Geschichte an der Universität Cambridge mit Auszeichnung abgeschlossen.

Chris Barnes ist verheiratet und hat drei Kinder. Er ist ein eifriger Chelsea-Fan.



Arjan Breure
Financial Managing Director

Arjan Breure spielt eine wichtige Rolle in der Deal Origination und der Wertsteigerung des Portfolios. Er ist zuständig für die Bereiche gewerbliche Immobilien, Telekommunikation, Einzelhandel und öffentliche Versorgungsunternehmen und hat Regionalverantwortung für Mitteleuropa.

Bevor er Anfang 2008 zu Terra Firma kam, war Arjan Breure Leiter des Asset Managements von Citi Property Investors, unserem Co-Investor bei der

Deutschen Annington. Davor war er für Cherokee Investment Partners und in den New Yorker Büros von Prudential Securities Merchant Banking und der Rabobank International tätig.

Er hat einen MBA von INSEAD und einen Master der Universität Utrecht in Wirtschaftsgeschichte. Neben seiner Muttersprache Holländisch spricht er Englisch und Deutsch.

Arjan Breure mag Reisen und Musik und er versucht sich als Golfer.



Phillip Burns
Financial Managing Director

Phillip Burns war an der Übernahme von WRG und dem Deponiegeschäft von Shanks beteiligt und für die Übernahme und Finanzierung von Viterra durch die Deutsche Annington verantwortlich. Er ist zuständig für die Bereiche Gesundheitswesen, Finanzwesen, Transport, Wohnimmobilien und Versorgungsunternehmen und hat Regionalverantwortung für Nordeuropa.

Bevor er 2002 zu Terra Firma kam, war er Vice President im Investment Banking von Goldman Sachs. Er schloss sein Studium an der Universität Michigan mit einem BSc in Luft- und Raumfahrttechnik ab, bevor er am Syracuse University College of Law im Bereich Rechtswissenschaften mit summa cum laude promovierte.

Seine Hobbys sind Skifahren, Segeln, Laufen und Radfahren.



Damian Darragh
Financial Managing Director

Damian Darragh hat an vielen Transaktionen mitgearbeitet, unter anderem am Verkauf der Waste Recycling Group, an der Ausgliederung und Entwicklung des Unternehmensteils erneuerbare Energien von Infinis, an den Infinis-Akquisitionen von Summerlease Re-Gen und von Novera Plc., an der Refinanzierung von Phoenix Natural Gas und an der Akquisition von EverPower. Er konzentriert sich auf die Bereiche Energie und Infrastruktur mit einem besonderen Schwerpunkt auf erneuerbare Energien. Er ist verantwortlich für die Region Südeuropa.

Nach seinem Elektronik-Studium an der Universität Manchester und dem Institut Supérieur D'Electronique du Nord, trat er 1993 bei Nomura ein und arbeitete in der Principal Finance Group, der Vorgängerin von Terra Firma. Nach einem Sabbatical, in dem er als Sloan Stipendiat seinen Master an der London Business School machte, kam er 2005 zu Terra Firma zurück. Er spricht fließend Französisch und Englisch.

Damian Darragh ist verheiratet und hat drei Kinder. Seine Hobbys sind Skifahren, Golf, Tauchen und Fußball.



Karen Dolenc
Financial Managing Director

Karen Dolenc war an sehr verschiedenen Transaktionen beteiligt, unter anderem an fast allen Übernahmen von Pub-Unternehmen, an der Akquisition und dem Teil-Verkauf von Tank & Rast und an der kürzlichen Akquisition von Consolidated Pastoral Company. Sie ist zuständig für die Bereiche Agrarwirtschaft, Rohstoffe, Bergbau, Chemie, Lebensmittel und Getränke sowie Versorgungsunternehmen. Sie ist verantwortlich für die Regionen Nordamerika, Asien und Kanada.

Bevor Karen Dolenc 2001 zu uns kam, war sie einige Jahre in einem M&A-Beratungsunternehmen und in der Private Equity-Abteilung von JP Morgan in New York tätig.

Sie hat Abschlüsse in Wirtschaft und Orientalistik der Universität Pennsylvania und einen MBA von INSEAD. Sie spricht Taiwanesisch und Englisch.

Karen Dolenc ist verheiratet und hat zwei Kinder. Ihre Hobbys sind Reisen, Tauchen und Treffen mit Freunden.



Michael Hewett
Managing Director
Investor Relations

Michael Hewett ist Leiter der Investor Relations und hat zusätzlich direkte Verantwortung für Investoren in Europa, im Mittleren Osten und in Australasien.

Bevor er 2004 zu Terra Firma kam, war er Principal und Director bei Atlantic Pacific Capital. Davor war er

acht Jahre bei Morgan Stanley als Vice President in der Abteilung Private Equity tätig.

Michael Hewett hat einen Magister der Universität Oxford in Philosophie, Politik und Wirtschaft.

Er ist verheiratet und hat drei Kinder. Er ist ein leidenschaftlicher Skifahrer, ein annehmbarer Tennisspieler, aber ein hoffnungsloser Golfer.



Bill Miles
Managing Director
Investor Relations

Bill Miles ist mitverantwortlich für Investoren in Nord-, Mittel- und Südamerika. Als er 2002 zu Terra Firma kam, begann das Fundraising für Terra Firmas ersten extern finanzierten Fonds. Vor seinem Eintritt bei Terra Firma war Bill Miles Managing Director und Co-Head of Fixed Income Sales and Trading bei First Union Capital Markets (heute Wells Fargo Bank). Von 1982 bis 1997 war er Vice President, Fixed Income bei Goldman Sachs.

Bill Miles hat einen BA in Politologie von der Vanderbilt Universität. Nach seinem Abschluß diente er als Offizier in der US-Marine, vor allem in Südostasien. Nach sieben Jahren im aktiven Dienst und als Reservist schied er als Lt. Commander aus dem Dienst aus.

Bill Miles ist verheiratet und hat zwei Töchter. Alle sind begeisterte Bootsfahrer und verbringen ihre Freizeit mit Vorliebe auf dem Wasser im südlichen Florida und den Bahamas.



Mayamiko Kachingwe
Financial Managing Director

Mayamiko Kachingwe war an der gleichzeitigen Übernahme von Odeon und UCI beteiligt und verantwortlich für die Investitionen in AWAS und Pegasus Aviation Finance Company. Er ist zuständig für die Bereiche Finanzwesen, Versicherungen, Personenbeförderung und Versorgungsunternehmen. Außerdem ist er verantwortlich für die Regionen Französisch sprechendes Europa, Mittlerer Osten, Afrika und Pakistan.

Vor seinem Eintritt bei Terra Firma in 2001 war

Mayamiko Kachingwe in der Londoner Niederlassung der Boston Consulting Group tätig, hauptsächlich bei Strategieprojekten für die Finanzdienstleistungs- und Industriegüterbranche.

Er besitzt einen BA in Politik, Philosophie und Wirtschaft der Universität Oxford. Nachdem er ein Rhodes Stipendium erhielt, absolvierte er – ebenfalls in Oxford – seinen Magister und Doktor in Wirtschaft und erhielt daraufhin ein Prize Research Fellowship in Wirtschaft. Er spricht Französisch und Englisch.

Mayamiko Kachingwe hat mit seiner Partnerin drei Kinder. Zu seinen Hobbys zählen Fußball und Golf.

MANAGEMENTTEAM



Mike Kinski Operating Managing Director

Mike Kinski war an einer Reihe von Terra Firma-Investitionen beteiligt, darunter einige unserer Pub-Unternehmen, WRG und Shanks Deponiegeschäft sowie East Surrey Holdings. Gegenwärtig ist er Vorsitzender der Odeon/UCI Kinobetriebsgesellschaft. Zu seiner weiteren Portfolio-Verantwortung zählen Infinis, Consolidated Pastoral Company und EverPower.

Bevor Mike Kinski im Jahr 2000 zu uns kam, war er Group CEO von Stagecoach Holdings Plc (FTSE 250) und CEO des Energie- und Wassergeschäfts von Scottish Power Plc (jetzt Teil von Iberdrola, einem Unternehmen des IBEX 35 Index). Seine Tätigkeit umfasste auch Positionen als Chairman und CEO von Manweb Electricity Plc und Southern Water plc. Darüber hinaus wurde er von der Regierung von 1998

bis 2002 zum Non-Executive Director der britischen Post berufen.

Mike Kinski hat ein Higher National Certificate in Elektrotechnik der Lanchester Polytechnic (Coventry) und einen MBA (mit Auszeichnung) der Universität Warwick. Er hat Gastprofessuren an den Universitäten Middlesex, Brunel und Reading und ist Ehrendoktor der Universität Middlesex.

Er ist verheiratet und hat zwei Kinder. Wenn er seine Freizeit einmal nicht mit seiner Familie verbringt, genießt er seinen Garten und interessiert sich für Sport, insbesondere Fußball.



Lorenzo Levi Operational Managing Director

Lorenzo Levi hat an der Durchführung von vielen Investments mitgewirkt: Odeon/UCI Kinos, East Surrey Holdings und AWAS. Gegenwärtig ist er im Vorstand von AWAS, Phoenix Natural Gas und der Odeon/UCI Kinobetriebsgesellschaft.

Bevor er 2002 zu uns kam, hatte er schon weit reichende berufliche Erfahrungen gesammelt, z.B. in der Verkaufsleitung und Unternehmensentwicklung von IBM (ein Unternehmen der S&P 500) und Nortel

Networks sowie in der Strategieabteilung der Unternehmensberatung Bain & Co.

Lorenzo Levi stammt aus Italien. Sein Studium am MIT schloss er mit einem Bachelor in Elektrotechnik und Wirtschaft ab, danach machte er einen MBA in Harvard. Neben seiner Muttersprache, Italienisch, spricht er noch Englisch und Französisch.

Er ist verheiratet und hat zwei Kinder. Seine Hobbys sind Fußball, Musik und Reisen.



Pat O'Driscoll Operational Managing Director

Pat O'Driscoll kam im Januar 2009 zu Terra Firma. Davor war sie Chief Restructuring Officer bei EMI, wo sie die Reorganisation der Sparte Recorded Music leitete und an der strategischen Neuausrichtung des Geschäfts mitwirkte. Zu ihrem Verantwortungsbereich in unserem Portfolio gehören EMI Music Publishing und Recorded Music sowie Autobahn Tank & Rast.

Bevor Pat O'Driscoll im Jahr 2007 zu EMI kam, war sie Chief Executive der Northern Foods plc (im FTSE 250 Index), dort hatte sie eine Führungsrolle

bei der Restrukturierung des Portfolios inne. Sie ist auch Mitglied des Aufsichtsrats von Xchanging plc (im FTSE 250-Index) und Vorsitzende des Vergütungsausschusses.

O'Driscoll hat einen Abschluss in Soziologie der Universität Exeter und ist Fellow der Royal Society of Arts. Sie ist Treuhänderin der Cherie Blair Foundation for Women, Mitglied im Forum UK und Mentorin junger Frauen in der Wirtschaft.

Ihre Hobbys sind Literatur und Theater, aber auch gutes Essen und Wein.



Quentin Stewart
Financial Managing Director

Quentin Stewarts Kernkompetenz liegt in der Agrarwirtschaft, im Energie- und Versorgungssektor und in der Entsorgungswirtschaft. Er leitete die Investitionen in WRG, Shanks Deponien in GB, East Surrey Holdings, CPC und EverPower. Er war auch verantwortlich für den Verkauf von WRG, den Aufbau von Infinis und den anschließenden Erwerb von Novera sowie für den Teilverkauf von East Surrey Holdings. Auch an der Akquisition und dem Verkauf von William Hill und der Thorn Gruppe war er beteiligt.

Quentin Stewart konzentriert sich jetzt auf Deal Origination und arbeitet mit allen sechs Investmentteams zusammen, um die Origination-Ergebnisse weiter zu entwickeln. Er ist verantwortlich für die Region ‚Rest der Welt‘ ohne Westeuropa.

Quentin Stewart ist Wirtschaftsprüfer und Steuerberater und hat einen Abschluss in Betriebswirtschaft der De Montford Universität in Leicester. Bevor er 1997 zu Terra Firma kam, war er für Arthur Andersen tätig.

Quentin Stewart ist verheiratet und hat eine Tochter. Er interessiert sich für Sport, Film, Musik und Kunst.



Julie Williamson
Financial Managing Director

Julie Williamson leitete das Beraterteam bei der Tank & Rast-Übernahme und war verantwortlich für die Refinanzierung 2006 und die Teilveräußerung 2007. Darüber hinaus war sie stark in unsere Pub-Unternehmen involviert. Von September 2007 bis Oktober 2009 war sie bei EMI Recorded Music als Group Chief Investment Officer tätig. Sie ist zuständig für die Bereiche Hotelwesen, Freizeitindustrie, Medien und Versorgungsunternehmen. Ihre regionale Verantwortung erstreckt sich auf Großbritannien und Irland.

Bevor Julie Williamson 1998 zu Terra Firma kam, leitete sie die Nomura-Rechtsabteilung, die sowohl für rechtliche Risikoanalysen als auch für die Durchführung von Transaktionen verantwortlich war. Davor war sie in der Anwaltskanzlei Winthrop & Weinstine als Partner im Bereich Banken tätig.

Sie hat einen Bachelor of Business Administration mit dem Schwerpunkt Finanzen und hat an der Universität Iowa in Jura promoviert. Sie ist Mitglied der Rechtsanwaltskammer des Staates Minnesota.

Julie Williamson ist verheiratet und hat einen Sohn. Zu ihren Hobbys zählen Skifahren und Bergwandern.

KONTAKT

DIE FONDS VON TERRA FIRMA

General Partner

Terra Firma Investments (GP) 2 Ltd
 Terra Firma Investments (GP) 3 Ltd
 Terra Firma Investments (DA) Limited
 Terra Firma Investments (DA) II Limited
 First Floor, Dorey Court, Admiral Park
 St Peter Port GY1 6HJ
 Guernsey

Vorstand der General Partner

Nigel Carey
 Peter Cornell
 Guy Hands
 John Loveridge
 John Stares
 Iain Stokes

Verwalter

Mourant International Finance Administration
 First Floor, Dorey Court, Admiral Park
 St Peter Port GY1 6HJ
 Guernsey

Wirtschaftsprüfer der Fonds

KPMG Channel Islands Ltd
 20 New Street
 St Peter Port GY1 4AN
 Guernsey

BERATER VON TERRA FIRMA

Terra Firma Capital Partners Limited

4th Floor, 2 More London Riverside
 London SE1 2AP
 Großbritannien
 +44 20 7015 9500

Terra Firma Capital Management Limited

4th Floor, Royal Chambers
 St Julians Avenue
 St Peter Port, Guernsey, GY1 3RE
 Channel Islands
 +44 1481 754 690

Terra Firma Capital Advisers Limited

4th Floor, Royal Chambers
 St Julians Avenue
 St Peter Port, Guernsey, GY1 3RE
 Channel Islands
 +44 1481 754 690

terrafirma GmbH

Garden Towers
 Neue Mainzer Strasse 46-50
 60311 Frankfurt am Main
 Deutschland
 +49 69 380 756 000

Ansprechpartner für Stakeholder

Peter Cornell
 Managing Director, Stakeholder Relations
 +44 1481 754 695

Wirtschaftsprüfer der Berater

Deloitte & Touche LLP
 Lord Coutanche House
 66-68 Esplanade
 St Helier JE2 3QB
 Jersey

TERRA FIRMAS UNTERNEHMEN

Annington Homes Ltd

1 James Street
London W1U 1DR
Großbritannien
+44 20 7960 7500
www.annington.co.uk

Autobahn Tank & Rast Holding GmbH

Andreas-Hermes-Strasse 7-9
53175 Bonn
Deutschland
+49 228 922 2002
www.rast.de

AWAS

4th Floor, Block B, Riverside IV
Sir John Rogerson's Quay
Dublin 2
Irland
+353 1 635 5000
www.awas.com

Consolidated Pastoral Company Pty Ltd

3/317 River Street
Ballin, NSW 2478
Australien
+61 2 6618 3000
www.pastoral.com

Deutsche Annington Immobilien GmbH

Philippstrasse 3
44803 Bochum
Deutschland
+49 23 4314 0
www.deutsche-annington.com

EMI Group

27 Wrights Lane
London W8 5SW
Großbritannien
+44 20 7795 7000
www.emigroup.com

EverPower Wind Holding Inc

44 East 30th Street, 10th Floor
New York, NY 10016
USA
+1 212 647 8111
www.everpower.com

Infinis Limited

First Floor, 500 Pavilion Drive
Northampton Business Park
Northampton NN4 7YJ
Großbritannien
+44 1604 662 400
www.infinis.com

Odeon & UCI Cinemas Ltd

Lee House
90 Great Bridgewater Street
Manchester M1 5JW
Großbritannien
+44 161 455 4000
www.odeon.co.uk

Phoenix Natural Gas Ltd

197 Airport Road West
Belfast BT3 9ED
Großbritannien
+44 28 9055 5888
www.phoenix-natural-gas.co.uk



Dieses Dokument wurde vom Englischen ins Deutsche übersetzt, um unseren Lesern entgegen zu kommen. Sollte es in diesem Dokument Abweichungen von der englischen Version geben, gilt der Inhalt der englischen Version.

FSC CERTIFICATION HERE

Der Jahresbericht ist auf der Papiersorte Chromomat Extra White gedruckt. Dieses Papier wurde nach den Standards ISO 9001 und ISO 14001 hergestellt und enthält 15% recycelten, deinkten Faserstoff und Zellstoff aus nachhaltiger Forstwirtschaft.

[Inhalt](#)

[Executive Summary](#)

[Vorwort des Chairman](#)

[Vorwort des CEO](#)

[Über Terra Firma](#)

[Unsere Unternehmen](#)

[Wertschöpfung](#)

[Langfristige Ausrichtung](#)

[Transparenz und Offenlegung](#)

[Ausblick auf 2010](#)

[Unser Portfolio in Deutschland](#)

[Deutsche Annington](#)

[Tank & Rast](#)

[Managementteam](#)

[Kontakt](#)

Design und Druck: Dusted