

terra firma

Jahresbericht 2010

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	09
Das Investment in EMI: Eine Analyse	13
Über Terra Firma	19
Unsere Portfolio-Unternehmen	23
Wertschöpfung – Die Erfolgsstory von Odeon & UCI	27
Langfristige Ausrichtung	31
Transparenz und Dialog mit unseren Stakeholdern	32
Ausblick für 2011	33
Managementteam	35
2 Kontakt	41

1 Executive Summary



VORWORT DES CHAIRMAN

UNSERE HAUPTAUFGABE IST ES, WEITERHIN ATTRAKTIVE RENDITEN FÜR UNSERE FONDS TFCP II UND TFDA ZU ERWIRTSCHAFTEN UND DAS GESAMTE EINGESETZTE KAPITAL FÜR UNSERE TFCP III INVESTOREN ZURÜCKZUGEWINNEN

31. Dezember 2010

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

Strategische Veränderungen und operative Verbesserungen in unseren Portfolio-Unternehmen stehen im Mittelpunkt der Tätigkeit von Terra Firma. Wir sind fest davon überzeugt, dass wir für alle unsere Stakeholder die größten Wertsteigerungen erreichen können, wenn wir uns beim Aufbau nachhaltig wirtschaftender Portfolio-Unternehmen auf diese Stärken konzentrieren. Das Jahr 2010 war durch verhaltenes Wirtschaftswachstum in der westlichen Welt und durch eine weitere Erholung der Finanzmärkte gekennzeichnet. Für Terra Firma war es ein Jahr, in dem unsere Portfolio-Unternehmen - wie im vorliegenden Jahresbericht näher beschrieben - Beachtliches geleistet haben.

2010 war das Bild von Terra Firma in der Öffentlichkeit durch EMI und den Gerichtsprozess gegen Citigroup geprägt. Während das operative Geschäft von EMI durch das Terra Firma-Team mit einer Verdoppelung des Ergebnisses äußerst erfolgreich war, entwickelte sich die Beziehung zwischen Terra Firma und Citigroup nicht so positiv. Diese Entwicklung fand ihren Höhepunkt in dem Gerichtsprozess wegen Falschdarstellung durch Citigroup in Bezug auf den Verkaufsprozess von EMI in 2007. Es war eine schwierige und höchst ungewöhnliche Entscheidung unsere Bank zu verklagen. Die vorliegenden Sachverhalte sowie die Pflichten gegenüber unseren Investoren liessen uns aber keine andere Möglichkeit.

Die Kreditklemme verursachte eine äußerst schwierige Situation für Akquisitionen, die unmittelbar vor deren Eintritt abgewickelt wurden; das Timing unseres Übernahmeangebots für EMI war der wesentliche Faktor, das Terra Firma diese Transaktion gewonnen hat. Unser Timing wurde dadurch bestimmt, dass es anscheinend ein Auktionsverfahren für EMI gab, und wir glauben, dass uns die Citigroup diesbezüglich irreführende Informationen gab. Hätten wir gewusst, dass gar keine solche Auktion stattgefunden hat, hätten wir zu diesem Zeitpunkt kein Gebot abgegeben. Wenn die Abgabefrist für Gebote verschoben worden wäre, wäre der bevorstehende Einbruch der Märkte für Verbriefungstransaktionen und für Kredite an stark verschuldete Kreditnehmer deutlicher erkennbar geworden, und die Transaktion hätte nie zum Abschluss gebracht werden können. Das Gerichtsverfahren ist jedoch nicht so ausgefallen, wie wir uns das gewünscht bzw. vorgestellt hatten (das Berufungsverfahren läuft gegenwärtig). Zwar ist EMI jetzt Teil unserer Firmengeschichte, aber wir haben sehr viel aus dieser Transaktion gelernt. Einige der Lehren, die wir aus den Geschehnissen nach der Auktion gezogen haben, sind im vorliegenden Jahresbericht beschrieben.

Was unsere übrigen Portfolio-Unternehmen betrifft, so haben wir im zurückliegenden Jahr intensiv daran gearbeitet, diese zu optimieren und weiterzuentwickeln. Ferner haben wir nach Akquisitionsmöglichkeiten gesucht und diese im Hinblick auf eine Ergänzung und Weiterentwicklung unserer Portfolio-Unternehmen geprüft. Terra Firma ist nach wie vor an Unternehmen aus einer Reihe sehr unterschiedlicher Branchen beteiligt: Erneuerbare Energie, Infrastruktur, Wohnimmobilien, Agrarwirtschaft, Flugzeugleasing und Unterhaltung (Kinos).

Wie der vorliegende Jahresbericht dokumentiert, blicken wir auf ein Jahr mit soliden Ergebnissen und stetigen Verbesserungen in unserem Portfolio zurück. So konnte im Unterhaltungssektor Odeon & UCI ihren EBITDA



im Vorjahresvergleich um 14 Prozent steigern, da die 2010 erschienenen 3D-Filme bei den Kinobesuchern sehr gut ankamen. Trotz der schwierigen Lage am Wohnimmobilienmarkt in Großbritannien erzielte Annington 2010 höhere Mieteinnahmen als im Vorjahr und dürfte sich auch 2011 erfreulich entwickeln, da das britische Verteidigungsministerium im ersten Quartal 175 weitere Wohneinheiten zum Verkauf freigeben wird. In Deutschland überschritt die Deutsche Annington zum ersten Mal in ihrer Geschichte die Schwelle von €500 Mio. EBITDA. Unser Flugzeugleasing-Unternehmen AWAS refinanzierte im Juni \$530 Mio. seiner Jetstream/Jetbridge-Verbindlichkeiten und schloss im Herbst einen Kreditvertrag über \$600 Mio. ab. Im Bereich Erneuerbare Energien legte Infinis mit einem gegenüber dem Vorjahr um 52 Prozent auf £75 Mio. erhöhten EBITDA erneut ein sehr erfreuliches Ergebnis vor. In den USA investierte EverPower weiter große Summen in seine Windparks und machte auch in der Entwicklung neuer Projekte sehr gute Fortschritte. Die Phoenix Group übertraf trotz schwieriger wirtschaftlicher Rahmenbedingungen und Witterungsverhältnisse in Nordirland ihre Zielvorgabe für neue Erdgasanschlüsse. Auch Tank & Rast konnte trotz der Zurückhaltung der Verbraucher und dem harten Winter in Deutschland den EBITDA gegenüber dem Vorjahr steigern. Bei CPC, unserem Agrar-Unternehmen in Australien, hielten wir unsere Investitionen weiter auf hohem Niveau und setzten unseren Expansionskurs durch einen Zukauf fort. All diese Erfolge sind ein Beleg für das Engagement der Mitarbeiter unserer Portfolio-Unternehmen und für das gute Verhältnis zwischen Terra Firma und den Managementteams dieser Unternehmen.

2010 war ein wichtiges Jahr für die Private Equity-Branche insgesamt und ein Jahr der Konsolidierung für Terra Firma. Zu Beginn des Jahres hatte die Private Equity-Branche zwar immer noch mit den Nachwehen des Markteinbruchs nach den Boomjahren 2004 bis 2007 zu kämpfen, machte aber erkennbare Fortschritte in Richtung Erholung. Das für Private Equity weltweit verfügbare Kapital bewegte sich aber nach wie vor auf einem Rekordhöchststand, während es weiterhin nur wenige, attraktive Renditen versprechende Beteiligungsmöglichkeiten gab. Es war deshalb schwierig, Investments zu finden, mit denen unsere Renditeziele erreicht werden konnten. Aus diesem Grund nutzte Terra Firma das Jahr 2010 um sicherzustellen, dass unsere Investmentstrategie klar auf unsere Philosophie ausgerichtet ist. Wir haben den Markt kontinuierlich nach weiteren Investmentmöglichkeiten abgesucht, die zu unserer Investmentstrategie passen und durch die das bestehende Portfolio von Terra Firma ergänzt oder erweitert wird. Wir haben Zusatzakquisitionen durchgeführt, durch die der Wert unserer Portfolio-Unternehmen gesteigert wird. So haben wir bei Odeon & UCI drei wichtige Standorte in Italien erworben. Außerdem haben wir neue Beteiligungsmöglichkeiten gefunden wie Rete Rinnovabile (RTR), einen führenden italienischen Solarstromproduzenten, der unsere marktführende Position im Bereich grüne Energie festigen wird.

Dank unserer Investmentaktivitäten im Jahr 2010 und der Erfolge unserer Portfolio-Unternehmen machte die gedrückte Stimmung, die die Kreditkrise bei uns allen ausgelöst hatte, vorsichtigem Optimismus Platz. Zwar entwickelte sich 2010 nicht alles zu unseren Gunsten, aber das zurückliegende Jahr bot uns eine einmalige Gelegenheit zu Aufbau und Reflektion.

Wir haben uns die Zeit genommen, auf unsere Erfahrungen seit der Gründung von Terra Firma im Jahr 2002 zurückzublicken, und dabei auch den Fehlern gelernt, die durch das hektische Marktgeschehen verursacht wurden, das 2007 zum Zusammenbruch führte. Es ist offensichtlich, dass alle Private Equity-Gesellschaften in den Jahren bis 2007 den Einsatz von Fremdkapital auf ein Maximum hochgefahren hatten. In einem stabilen wirtschaftlichen Umfeld war dies eine unbedingt sinnvolle Strategie. In einem volatilen wirtschaftlichen Umfeld müssen

VORWORT DES CHAIRMAN

Private Equity-Unternehmen aber den Einsatz von Fremdkapital beschränken, um die Zukunft ihrer Portfolio-Unternehmen zu sichern - auch wenn dies einen Verzicht auf potentielle Renditen bedeutet. So sind die Portfolio-Unternehmen weniger stark dem Auf und Ab des Konjunkturzyklus, das sich sicherlich wiederholen wird, unterworfen. Wir haben die Private Equity-Branche im Allgemeinen und das Betätigungsfeld von Terra Firma im Besonderen eingehend untersucht, so wie wir dies bei jedem Unternehmen tun würden, an dessen Erwerb wir interessiert sind, um festzustellen, was wir richtig gemacht haben und was eventuell geändert werden muss.

Viele Private Equity-Gesellschaften sind in den Jahren 2002 bis 2007 rasant gewachsen, und Terra Firma war keine Ausnahme. Die Private Equity-Branche glaubte jedoch, dass sich ihr Geschäftsmodell den normalen Gesetzen eines schnellen Wachstums entziehen und die wirtschaftlichen Größenvorteile nutzen könnte, ohne unter den Problemen zu leiden, die starkes Wachstum mit sich bringt. Wie die meisten ihrer Mitbewerber hat auch Terra Firma expandiert, um die Marktchancen zu nutzen, die sich aus dem immensen Anstieg der Nachfrage nach Private Equity-Anlagen ergaben. Wir haben das Volumen unserer Fonds aufgestockt, unsere Mitarbeiterzahl erhöht und unsere geographische Präsenz ausgeweitet.

Wir bei Terra Firma sahen die Chance, unseren konträren Investmentansatz, der ein aktives Eingreifen in unsere Portfolio-Unternehmen beinhaltet, in deutlich größerem Umfang zu verfolgen. Seit 1995 hatten wir erfolgreich bei Nomura investiert, und wir waren nach unserer Abspaltung von Nomura im Jahr 2002 ein hoch motiviertes Team. Danach hatten wir mit dem Fonds TFCP II in den Jahren 2003 bis 2006 großen Erfolg und waren sehr zuversichtlich, dass wir einen wesentlich größeren Fonds managen und deutlich größere Investments vornehmen könnten, ohne unseren Investorserfolg zu gefährden. Ausgehend von einer 60-köpfigen Kernbelegschaft stellten wir neue Mitarbeiter ein, weil wir davon ausgingen, dass wir sehr viel mehr Kapital für Investments zur Verfügung haben würden. In kurzer Zeit verdoppelten wir in etwa die Zahl unserer Mitarbeiter und verstärkten unser Team durch neue, hochqualifizierte Fachkräfte im Transaktions- und im operativen Bereich.

Als wir während des Private Equity-Booms im Jahr 2007 mit dem Fundraising für den Fonds TFCP III begannen, erkannten wir, dass wir wesentlich größere Transaktionen finden mussten. Die für den TFCP II typischen Deals mit einem Volumen von €500 Mio. bis €1,5 Mrd. waren für einen über €5 Mrd. schweren Fonds und auch angesichts des enormen Interesses unserer Investoren an Co-Investments nicht ausreichend. Damals waren wir bei Terra Firma davon überzeugt, unsere Investmentstrategie ohne weiteres auf Transaktionen mit einem Volumen von über €3 Mrd. übertragen zu können. Dass wir uns auf Transaktionen dieser Größenordnung konzentrierten, bedeutete eine wesentlich kleinere Auswahl an potentiellen Investments und einen größeren Anteil an Public-to-Private Transaktionen. Alliance Boots, Intercontinental Hotels und schließlich EMI, um nur einige der börsennotierten Zielunternehmen der Jahre 2007/2008 zu nennen, waren typisch für die Größenordnung der Unternehmen, die für einen Fonds mit einem solchen Volumen erforderlich waren. Diese Transaktionen erfüllten zwar ganz klar unsere Anlageziele und sonstigen Vorgaben, setzten aber auch wesentlich größere Teams voraus als früher und führten zu größerer Abhängigkeit von der Liquidität an den Kapitalmärkten.

2007 gab es bei Investoren eine immense Nachfrage nach Private Equity-Anlagen, und wir erhöhten die geplante Obergrenze für den TFCP III von €3 Mrd. auf eine feste Obergrenze von €5,4 Mrd. Aber auch damit konnte nicht das gesamte Investoreninteresse abgedeckt werden. Als wir nach etwas mehr als einem Jahr Fundraising den Fonds im Mai 2007 schlossen, bestand bei den Investoren immer noch eine unbefriedigte Nachfrage von €3 Mrd. Auslöser für diese Nachfrage waren die Wertentwicklung des TFCP II und die große Zahl von Investmentmöglichkeiten. Diese Rahmenbedingungen schufen für uns eine ganz besondere Situation, die wir intern wie extern intensiv diskutierten: Sollten wir den Fonds geöffnet lassen und noch einige Milliarden Euro Anlagekapital zusätzlich einwerben oder sollten wir den Fonds schließen? Hätten wir den TFCP III weiter vermarktet und unsere Investmenttätigkeit auf die mehr als 30 Prozent noch verfügbarer Mittel des TFCP II konzentriert, hätten wir wohl auf dem Höhepunkt des Kreditzyklus eine riesige Akquisition vermieden. Hätten wir den TFCP III erst in den letzten Monaten des Jahres 2008 geschlossen, nachdem das gesamte Kapital des TFCP II investiert war, hätten uns im neuen Fonds €7-10 Mrd. Kapital zu einem günstigeren Zeitpunkt im Investitionszyklus

zur Verfügung gestanden. Doch wir beschlossen, den TFCP III mit einem Volumen von €5,4 Mrd. im Mai 2007 zu schließen und konzentrierten uns darauf, das neue Kapital zu investieren. Gleichzeitig suchten wir Co-Investments für unsere Investoren und setzten das verfügbare Restkapital von TFCP II in fondsübergreifend finanzierten Akquisitionen des TFCP III ein.

Wie wir heute wissen, entwickelten sich die Dinge nicht so, wie wir es damals erwartet hatten. Vor dem Beginn der Kreditkrise hatten wir zwei Akquisitionen abgeschlossen, nämlich EMI und Pegasus (eine ergänzende Akquisition zu AWAS). AWAS war und ist auch nach dem Zusammenschluss mit Pegasus in operativer Hinsicht sehr erfolgreich und wächst mit voller Unterstützung durch ihre Banken weiter. Was EMI angeht, so war der Verlust des Unternehmens an Citigroup trotz der unglaublichen Anstrengungen des Terra Firma-Teams und der Mitarbeiter und Künstler von EMI ein sehr enttäuschendes Ergebnis. Der langfristige Erfolg im Geschäftsleben resultiert aus der Fähigkeit, aus solchen Vorkommnissen zu lernen und sicherzustellen, dass sich die Geschichte nicht wiederholt.

Die Analyse der Geschehnisse bei EMI hat uns auch sehr deutlich gezeigt, welche Maßnahmen erforderlich sind, um Terra Firma im heutigen Private Equity-Markt voranzubringen. Unsere unmittelbare Aufgabe besteht darin, weiterhin attraktive Renditen für unsere Fonds TFCP II und TFDA zu erwirtschaften und das gesamte Kapital für unsere Investoren im TFCP III zurückzugewinnen. Wir sind zuversichtlich, dass unsere Investments im Bereich erneuerbare Energien und unser Flugzeugleasing-Geschäft zusammen deutlich mehr Gewinne erzielen werden als wir mit EMI verloren haben. Dessen ungeachtet werden wir bei Auflegung eines weiteren Fonds ein wesentlich geringeres Volumen als bei TFCP III anstreben. Dieses wird vermutlich bei €2-3 Mrd. liegen, verglichen mit €7-10 Mrd., die wir im Jahr 2008 hätten einwerben können. Bei einem Fondsvolumen von €2-3 Mrd. können wir uns jedoch wieder auf die für uns typische Transaktionsgröße mit einer anfänglichen Eigenkapitalinvestition von €250-500 Mio. konzentrieren. Inzwischen sind wir dabei, Terra Firma wieder auf eine Größe zu bringen, bei der wir alle eine gemeinsame DNA haben. Das heißt, wir gehen zu unserer Mitarbeiterzahl aus dem Jahr 2006 mit ca. 60 Professionals zurück. Außerdem wollen wir den Limited Partnership-Vertrag für unseren nächsten Fonds abändern, um fondsübergreifende Investments zu verbieten und den Höchstbetrag pro Transaktion auf 15 Prozent des Fondsvolumens zu begrenzen. Von diesen 15 Prozent wollen wir 5 Prozent an Co-Investoren weiterverkaufen, sodass die Investoren unserer Fonds an keiner Transaktion mit mehr als 10 Prozent beteiligt sind. Damit wird der Umfang von Co-Investments statt auf 20 Prozent auf 5 Prozent begrenzt.

Wir wissen es sehr zu schätzen, dass uns alle Stakeholder über unsere Portfolio-Unternehmen im letzten Jahr in einer zugegebenermaßen schwierigen Phase unterstützt haben. Für 2011 sind wir alle bei Terra Firma hoch motiviert, Mehrwert für unsere Investoren zu schaffen und verlorenes Terrain wieder gutzumachen, vor allem für unsere Investoren in TFCP III. Natürlich besteht für uns ein großer finanzieller Anreiz, da wir bei allen unseren Fonds selbst zu den größten Investoren gehören und im TFCP III der größte Investor sind. Was uns aber am meisten motiviert, ist, für alle unsere Investoren und Stakeholder das Richtige zu tun. Das ist unsere Mission.

Mit freundlichen Grüßen

Guy Hands

VORWORT DES CEO

GRUNDSÄTZLICHE NEUAUSRICHTUNG UNSERER PORTFOLIO- UNTERNEHMEN

31. Dezember 2010

Die Private Equity-Branche hat im Lauf der Jahre Außergewöhnliches geleistet, um Unternehmen neu aufzustellen und zu stärken, die durch turbulente Phasen gegangen sind und neue Geschäftsmodelle brauchten. In den letzten 16 Jahren hat sich Terra Firma bei allen 28 von ihr durchgeführten Transaktionen hierauf spezialisiert und die Neuausrichtung unserer Portfolio-Unternehmen vorangetrieben.

Die schwere Kreditklemme des Jahres 2007 hat das Private Equity-Geschäft erheblich beeinträchtigt, und seit Ende 2008 war klar, dass die Private Equity-Branche ihre Fähigkeiten nutzen muss, um ihr Geschäftsmodell neu zu definieren und zu stärken. Terra Firma war sich dessen sehr bewusst. Deshalb habe ich mir bei Übernahme der Position des CEO im April 2009 das Ziel gesetzt, Terra Firma nach Überwindung der Kreditkrise zu einem wesentlich stärkeren Unternehmen zu machen. Meiner Meinung nach sollte Terra Firma so widerstandsfähig sein, dass es Ereignisse wie die Kreditkrise nicht nur überstehen, sondern von den daraus entstehenden Chancen profitieren kann.

Wenn ich mir heute - fast zwei Jahre später - unser Unternehmen ansehe, glaube ich, dass unser Team tatsächlich stärker zusammengewachsen und schlagkräftiger ist als zu irgendeinem anderen Zeitpunkt in unserer Firmengeschichte. Deshalb möchte ich im ersten Teil meines Vorworts einige der zentralen Entwicklungen innerhalb von Terra Firma hervorheben und mich danach mit einigen wichtigen Problemen auseinandersetzen, vor denen die Private Equity-Branche vor allem in Europa heute steht.

Stärkung von Terra Firma, damit wir mit Zuversicht in die Zukunft schauen können

Im Jahr 2009 entsprach unsere Personalausstattung nicht den Gegebenheiten, die aus der Kreditkrise entstanden waren. Zwar war unser Team von 112 Mitarbeitern in einem Umfeld richtig dimensioniert, in dem unserem €5,4 Mrd. schweren dritten Fonds ein weiterer Fonds mit einem voraussichtlichen Volumen von €10 Mrd. folgen sollte, doch diese Planung war nicht mehr realistisch. Terra Firma musste neu aufgestellt und auf die den neuen Rahmenbedingungen angepasste Größe gebracht werden.

Die große Herausforderung bestand darin, die Mitarbeiterzahl auf ein Niveau zu senken, das der neuen Realität gerecht wurde. Dieses lag meiner Meinung nach bei ca. 85-90, verteilt auf Professionals und Mitarbeiter in unterstützenden Funktionen. Es war ein schwieriger Balanceakt, möglichst viel Erfahrung im Unternehmen zu behalten, gleichzeitig einigen unserer besonders viel versprechenden Professionals Aufstiegsmöglichkeiten zu bieten und Stellen für junge Talente zu schaffen.

Als eine Private Equity-Gesellschaft, die auf grundlegende operative Veränderungen in ihren Portfolio-Unternehmen setzt, betrachten wir bei Terra Firma auch interne Veränderungen als etwas Positives. Gleich, ob es um unsere Portfolio-Unternehmen oder um Terra Firma selbst geht: Es kommt letztlich darauf an, das richtige Team zu haben und über die notwendigen Ressourcen zu verfügen, um effizient arbeiten zu können. Eine gewisse Mitarbeiterfluktuation auf allen Hierarchieebenen halten wir sogar für wichtig, da wir so in der Lage sind, unseren Mitarbeitern Perspektiven zu eröffnen.



Trotz einer gewissen Fluktuation konnten wir wichtige Professionals auf allen Ebenen unseres Unternehmens befördern und damit an uns binden. So haben wir fünf langjährige Terra Firma-Mitarbeiter im letzten Jahr zum Managing Director befördert. Diese Beförderungen sind Ausdruck des langfristigen Ziels von Terra Firma, aus den eigenen Reihen ein erstklassiges Team aufzubauen, vor allem auf der Investmentseite. Die Zahl der Financial Managing Directors und der Operational Managing Directors haben wir seit 2007 unverändert belassen. Zu diesem Zweck haben wir einige Neueinstellungen vorgenommen und insbesondere Fachleute für das operative Geschäft verpflichtet. Insgesamt hat unser Unternehmen derzeit rund 90 Mitarbeiter, und wir gehen davon aus, dass sich diese Zahl bis zum Jahresende auf ca. 95 erhöhen wird. Mit dieser Personalplanung werden wir zu unserer Belegschaftsstärke von Anfang 2007 zurückkehren.

Die höhere Schlagkraft von Terra Firma zeigt sich in der größeren Erfahrung des Managementteams. So beträgt zum Beispiel die Firmenzugehörigkeit unserer Managing Directors inzwischen im Schnitt neun Jahre, verglichen mit sieben Jahren in 2007. Außerdem waren trotz der Veränderungen in unserem Unternehmen fast 70 Prozent unserer Managing Directors bereits vor der Ausgründung von Terra Firma im Jahr 2002 für das Unternehmen tätig. Kurz gesagt: Ich bin fest davon überzeugt, dass wir jetzt das richtige Team haben, um den Erfolg unserer Portfolio-Unternehmen zu sichern und das verbleibende Kapital aus den Fonds TFCP III und TFDA erfolgreich zu investieren. Wir werden auch die Herausforderungen bewältigen, die die sich neu abzeichnenden Rahmenbedingungen für das Private Equity-Geschäft mit sich bringen.

Die meisten Führungskräfte von Terra Firma sind sehr viel unterwegs, um Portfolio-Unternehmen zu besuchen oder neue Investmentmöglichkeiten zu prüfen. Die Reisetätigkeit hat in den letzten beiden Jahren auch mit dem Zukauf von Portfolio-Unternehmen in den USA und Australien und aufgrund höherer Geschäftstätigkeit unserer Portfolio-Unternehmen mit Partnern in Asien zugenommen. Im Büro verbrachte Zeit ist nicht gut genutzt, wenn unsere Führungskräfte in dieser Zeit nicht zum Brainstorming über potentielle neue Transaktionen oder über Strategien für unsere Portfolio-Unternehmen mit Kollegen zusammenkommen. Um die gemeinsam verbrachte Zeit möglichst gewinnbringend zu nutzen, haben wir deshalb im Verlauf des Jahres mehrere Tage vorgemerkt, an denen wir in unserer Unternehmenszentrale auf Guernsey zusammenkommen, um über neue Transaktionen und vorhandene Portfolio-Unternehmen zu sprechen. An diesen Gesprächen nehmen alle Professionals von Terra Firma teil. So gelangen wir zu einem besseren gemeinsamen Verständnis der Ziele für jedes Portfolio-Unternehmen und der offenen Fragen, die jede neue Transaktion aufwirft.

Herausforderungen für die Private Equity-Branche

Wegen der jüngsten Finanzkrise und der damit verbundenen Skandale sind Aufsichtsbehörden und Politiker anscheinend entschlossen, unsere Branche stärker zu regulieren - und zwar ungeachtet der allgemeinen Überzeugung, dass die Private Equity-Branche die Probleme nicht verursacht hat.

Die angestrebten Regulierungsmaßnahmen könnten unser Geschäftsmodell erheblich verändern, denn es handelt sich nicht um eine vorübergehende Erscheinung. Private Equity-Unternehmen, die in Zukunft überleben und erfolgreich sein wollen, müssen sich diesem schwierigeren Umfeld anpassen.

VORWORT DES CEO

In Europa lässt das Europäische Parlament gegenüber der Finanzdienstleistungsbranche die Muskeln spielen: Die Richtlinie zur Regulierung von Managern alternativer Investmentfonds ("AIFMD") und die Solvency II-Richtlinie sind Beispiele hierfür.

Zur AIFMD, die voraussichtlich im Januar 2013 in der gesamten EU in Kraft treten wird, hat es bereits eine Vielzahl von Kommentaren gegeben. Es wird sich zeigen, ob durch diese Richtlinie Ausmaß und Reichweite der Investmenttätigkeit institutioneller Investoren in Europa reduziert werden (es ist unklar, ob Fonds mit Sitz außerhalb der EU an einer Einhaltung der EU-Vorgaben interessiert sind). Ebenso wenig ist bisher klar geworden, ob die AIFMD die so genannten Offshore-Finanzplätze attraktiver oder weniger attraktiv machen wird. Die Transparenz- und Offenlegungspflichten, welche europäischen Private Equity-Investoren durch die AIFMD auferlegt werden, dürften diese für Beteiligungsgesellschaften weniger attraktiv machen als andere Finanzierungsquellen.

Größere Sorgen bereitet uns aber die Solvency II-Richtlinie. Diese Richtlinie, die bis zum 31. Oktober 2012 in der ganzen EU umgesetzt werden soll, wird die Regulierung von Versicherungs- und Rückversicherungsunternehmen grundlegend verändern, insbesondere durch neue Vorgaben an die Unternehmen über die Höhe der Rückstellungen für einzelne Risiken. Nach der Solvency II-Richtlinie werden Private Equity-Investments als hoch riskant eingestuft, sodass diese mit entsprechend viel Kapital abzusichern sind. Wir befürchten, dass die neuen Vorgaben Versicherungsunternehmen eher von Private Equity-Investments abbringen werden.

Darüber hinaus läuft in Brüssel eine Debatte darüber, ob der Geltungsbereich der Solvency II-Richtlinie auf Pensionsfonds ausgeweitet werden soll. Die europäische Versicherungswirtschaft setzt sich massiv hierfür ein, weil ihrer Meinung nach so gleiche Voraussetzungen für Fonds der Versicherungen und für Pensionsfonds geschaffen würden. Wie zu erwarten war, leisten Vertreter der Pensionsfonds-Branche und die Regierungen von Ländern, in denen es hoch entwickelte, leistungsorientierte Pensionspläne gibt, erbitterten Widerstand gegen dieses Vorhaben. Dem Vernehmen nach ist die Europäische Kommission zwar bislang gegen eine Ausweitung des Geltungsbereichs von Solvency II auf Pensionsfonds. Einige Vorschläge im Grünbuch der Kommission vom Juli 2010 verpflichten diese aber in Abhängigkeit von ihrem Risikoumfang und von den Anlageklassen zur Einhaltung von Mindestkapitalreserven.

Wie sich diese Regulierungsvorhaben insgesamt auswirken werden, ist noch nicht bekannt. Zweifellos werden dadurch die Kosten für Fondsmanager, Fonds und Investoren erhöht, und die Flexibilität von Private Equity-Gesellschaften wird durch den zusätzlichen bürokratischen Aufwand eingeschränkt. Beunruhigender ist, dass Private Equity-Investments durch die geplanten Änderungen sowohl für Private Equity-Fondsgesellschaften als auch für Investoren weniger interessant werden könnten. Dieses mögliche Ergebnis erscheint verwunderlich, wenn man bedenkt, welchen Beitrag Private Equity leistet, um Unternehmen fit für den Wettbewerb zu machen - vor allem angesichts des Aufstiegs asiatischer Unternehmen.

Es wird noch einige Zeit dauern, bis der neue Regulierungsrahmen in Europa klare Konturen annimmt, und ich bin zuversichtlich, dass Terra Firma auch weiterhin in der Lage sein wird, den Anforderungen ihrer Investoren, Portfolio-Unternehmen und Stakeholder gerecht zu werden.

Mit freundlichen Grüßen

Tim Pryce



EMI

DAS INVESTMENT IN EMI - EINE ANALYSE



Am 1. Februar 2011 wurde das Eigentum an EMI von Terra Firma auf die Citigroup übertragen. Am Ende einer Akquisition bewerten wir unsere Anlageentscheidungen und -strategien, um unsere künftigen Prozesse und Investmentergebnisse zu verbessern. Jede einzelne Transaktion daraufhin zu untersuchen, was richtig bzw. falsch gemacht wurde, ist die effektivste Art für eine Private Equity-Gesellschaft, die Renditen ihrer Fonds langfristig zu steigern. Normalerweise ist dies ein interner Prozess. Da die EMI-Transaktion aber so sehr im Rampenlicht stand, haben wir beschlossen, unsere Analyse und die Lehren, die wir aus dieser Transaktion gezogen haben, öffentlich zu machen.

DIE INVESTMENTTHESE VON TERRA FIRMA FÜR EMI

Als wir uns im Mai 2007 zum Kauf von EMI verpflichteten, war dies die viertgrößte Plattengesellschaft und der größte Musikverlag der Welt. Das Unternehmen brauchte einen strategischen Wandel, eine Neupositionierung seiner Aktivitäten, grundlegende operative Veränderungen und eine deutliche Verbesserung seines Cashflows. EMI war ein Unternehmen mit herausragender Vermögensbasis und gehörte als Musikverlag und Anbieter von Tonträgern zu den Marktführern. Der Musikkonzern passte zu unserer Investmentstrategie, und wir waren der Meinung, dass das Unternehmen mit Terra Firma als Eigentümerin vorangebracht werden kann. Insbesondere glaubten wir, dass EMI seinen Geschäftsschwerpunkt von 'Musik-Hits' auf das Management von Musikrechten verlagern sollte.

Der Umsatz und Gewinn von EMI waren bereits seit fast zehn Jahren rückläufig. Dies lag hauptsächlich daran, dass der Musikkonzern nur langsam auf die rasanten strukturellen Veränderungen im Markt für Tonträger und auf den Trend zum digitalen Musikkonsum reagiert hatte. Dabei waren die Erträge im Geschäftsbereich Music Publishing stabil, da man dort bereits durch den Ausbau des "Business-to-Business"-Geschäfts (B2B) auf die rückläufigen Verkaufszahlen im Endabnehmersegment reagiert hatte. In der Sparte Recorded Music hielt Terra Firma es für

notwendig, die strukturellen Probleme in Angriff zu nehmen, mit denen dieser Geschäftsbereich konfrontiert war, und gleichzeitig die Kosten erheblich zu senken. Wir sahen das Potential, die Rentabilität des Musikkatalogs deutlich zu steigern und gleichzeitig den Geschäftsbereich Recorded Music neu zu positionieren, um die vom digitalen Markt gebotenen Chancen zu nutzen.

Wegen dieser Chancen hat das Investment in EMI ausgezeichnet zum Investmentmodell von Terra Firma gepasst.

GRÖSSENORDNUNG UND REICHWEITE DES INVESTMENTS IN EMI

EMI war für Terra Firma eine sehr große Transaktion. Ihr Volumen war mehr als dreimal so groß wie der Durchschnitt der Transaktionen, die wir in den 12 Jahren davor abgewickelt hatten. Ausgehend von unserer damaligen Position im Fundraising- und Investmentzyklus hatten wir die strategische Entscheidung getroffen, größere Transaktionen in Betracht zu ziehen, sodass EMI für uns ein interessantes Zielunternehmen war. 2006/2007 wurde der TFCP III-Fonds aufgelegt (€5,4 Mrd.), gleichzeitig waren noch rund 40 Prozent von TFCP II (€1,9 Mrd.) zu investieren. Trotz des deutlich größeren Interesses der Investoren an TFCP III legten wir eine starre Obergrenze für diesen Fonds fest, um sein Volumen zu begrenzen und die Möglichkeiten für Co-Investments für unsere Investoren zu maximieren.

Terra Firma war nach den Limited Partnership-Verträgen berechtigt, bis zu 30 Prozent jedes Fonds in eine einzelne Transaktion zu investieren, um danach wenigstens 10 Prozent an Co-Investoren, in erster Linie unsere Limited Partner, weiterzuverkaufen. Die Möglichkeit von Co-Investments war ein wichtiges Argument, um Investoren für die Fonds von Terra Firma zu gewinnen, und wir haben diese Möglichkeit auch in der Vergangenheit immer angeboten. Terra Firma hatte außerdem von seinen Verwaltungsräten eine Genehmigung für fondsübergreifende Investments eingeholt.

EMI

DIE SECHS WICHTIGSTEN FAKTOREN, DIE SICH NACH DER KAUFZUSAGE AUF DAS EMI-INVESTMENT AUSGEWIRKT HABEN

Bei der Analyse des EMI-Investments haben wir festgestellt, dass nach unserer Kaufzusage vor allem sechs Faktoren (neben dem Auktionsverfahren für EMI) die Ergebnisse der EMI-Transaktion beeinflusst haben. Vier davon hingen mit dem Markt, die anderen beiden hingen mit Einschätzungen von Terra Firma vor bzw. während der Akquisition zusammen. Diese sechs Faktoren ergaben sich aus unserem Bekenntnis zu der EMI-Transaktion, an deren Anfang das Auktionsverfahren stand, das wie wir jetzt wissen "geplatzt" wäre, wenn wir nicht zum Abgabetermin geboten hätten. Nachfolgend werden diese sechs Faktoren und unsere jeweiligen Schlussfolgerungen kurz beschrieben.

FAKTOREN

1

ZUSAMMENBRUCH DES MARKTS FÜR VERBRIEFUNGEN

Die Möglichkeit, Vermögenswerte aus dem Bereich Music Publishing von EMI zu verbriefen, war ein wichtiger Baustein unserer Finanzierungsstrategie für die EMI-Transaktion. Die Aussicht darauf, die Federführung für ein solches Verbriefungsprogramm zu übernehmen, war auch einer der Hauptgründe, warum Citigroup und andere Banken sehr daran interessiert waren, eine Finanzierung bereitzustellen. Nach dem Zusammenbruch des Marktes für Sub-Prime-Hypotheken in den USA ab Mai 2007 waren die Banken praktisch nicht mehr in der Lage, Kredite irgendeiner Art zu verbiefen. Und sie waren auch nicht mehr bereit, sich an syndizierten Krediten zu beteiligen. Die EMI-Transaktion wurde dadurch dreifach getroffen:

- Die Fremdkapitalkosten wurden höher, als wir dies erwartet und in unseren Modellen berücksichtigt hatten.
- Die von Citigroup im August 2007 beschlossenen Finanzierungsbeschränkungen waren deutlich restriktiver als erwartet. Diese Beschränkungen waren Teil eines Schuldenpakets, das sowohl Terra Firma als auch Citigroup 2008 mittels eines Verbriefungsprogramms refinanzieren wollten.
- Der von Citigroup im Vorfeld der geplanten Verbriefung gewährte Kredit war deutlich niedriger als die aus dieser Verbriefung erwarteten Erlöse, sodass Terra Firma zum Ausgleich wesentlich mehr Eigenkapital in die Transaktion einbringen musste.

2

UNVERMÖGEN DER CITIGROUP, DEN LANGFRISTIGEN, ERSTRANGIGEN ÜBERBRÜCKUNGSKREDIT ZU SYNDIZIEREN

Da der Markt für Verbriefungstransaktionen zusammenbrach und so genannte "collateralised bond obligations" nicht mehr als Finanzierungsinstrument zur Verfügung standen, konnte Citigroup ihren langfristigen, erstrangigen Überbrückungskredit nicht mehr syndizieren. Dies hatte zur Folge, dass das gesamte Kreditpaket in den Büchern der Citigroup verblieb und Terra Firma über die erforderliche Umstrukturierung des Kredits nur mit der Citigroup verhandeln konnte. Mit einem Bankenkonsortium zu verhandeln, dessen Mitglieder jeweils geringere Risiken zu tragen gehabt hätten, wäre für EMI und für Terra Firma sicherlich einfacher gewesen.

EMI

3

NACHLASSENDES INTERESSE AN CO-INVESTMENTS

Im Mai 2007, als sich Terra Firma zur Übernahme von EMI entschloss, lagen uns erwartungsgemäß sehr umfangreiche Interessensbekundungen für Co-Investments seitens unserer Investoren vor. Das vor Abschluss der Transaktion an Co-Investments bestehende Interesse lag auf dem gleichen Niveau, das Investoren unserer Fonds in der Vergangenheit gezeigt hatten.

Im Zuge der Kreditkrise im Jahr 2007 ließ das Interesse unserer Investoren an Co-Investments nach, und die Möglichkeit, einen Teil des EMI-Investments unserer Fonds weiterzuverkaufen, verschwand. Als Folge blieben statt der geplanten rund 10 Prozent jeweils 30 Prozent der Fonds TFCP II und TFCP III in EMI investiert. Da wir unsere Strategie, durch Co-Investments einen Teil unserer Beteiligungen weiterzuverkaufen, nicht umsetzen konnten, hatte Terra Firma nicht mehr ausreichend Kapital, um eine große konsolidierende Akquisition, z. B. von Warner Music, einem ähnlich großen Musikkonzern, oder gar eine wertsteigernde Übernahme im Musikverlagsgeschäft ins Auge zu fassen.

4

EINBRUCH DER BEWERTUNGSMULTIPLIKATOREN

In den Jahren 2008-2009 ging es mit den Bewertungsmultiplikatoren steil bergab, insbesondere in der Musikbranche. Neben dem allgemeinen Druck an den Märkten und den Problemen, die das Internet der Musikbranche bescherte, gerieten auch die Bewertungskennzahlen im Musikverlagsgeschäft unter Druck. Dies war auf mehrere Faktoren zurückzuführen: Erstens ließen in den Jahren 2007-2009 Spekulationen über einen möglichen Verkauf des Geschäftsbereichs Music Publishing von EMI den Eindruck entstehen, dass Terra Firma und EMI zu einem Verkauf gezwungen waren. Zweitens lag der Markt mit seiner Einschätzung richtig, dass weder EMI noch Warner Music in der Lage waren, das jeweils andere Unternehmen zu übernehmen. Und drittens wurden die Bewertungen durch die Aussicht nach unten gedrückt, dass Warner Music irgendwann in der Zukunft sein eigenes Musikverlagsgeschäft verkaufen könnte. Durch das Zusammenwirken dieser Faktoren wurden die Bewertungskennzahlen für die Musikbranche deutlich stärker und für einen längeren Zeitraum gesenkt als die Kennzahlen für den Gesamtmarkt.

Die Option, den Geschäftsbereich Music Publishing auf der Grundlage ähnlicher Bewertungskennzahlen wie zu Anfang 2007 zu verkaufen, war für den Geldgeber, nämlich Citigroup, und für den Schuldner wichtig, um die Verlustrisiken aus der EMI-Transaktion zu begrenzen. Diese Option löste sich nicht nur für den Schuldner in Luft auf. Bis Mitte 2010 sank die Bewertung der Geschäftsbereiche Music Publishing und Recorded Music von EMI um mehr als 50 Prozent, weil die Bewertungskennzahlen rasant fielen. Die Bewertungskennzahlen für Musikunternehmen und damit auch die Bewertung von EMI erholten sich erst ab Ende 2010 wieder allmählich.

Gegenwärtig ist Citigroup anscheinend dabei EMI zu verkaufen, und Warner Music wechselte erst kürzlich seinen Eigentümer zu einem Preis, der dem 10,5-fachen des erwarteten EBITDA entspricht. Bisher ist man davon ausgegangen, dass EMI aufgrund seines profitableren Musikverlagsgeschäfts und attraktiveren Musikkatalogs zu einem höheren Multiplikator gehandelt würde. Deshalb könnte der Bewertung von EMI heute ein Multiplikator von ca. 12 zugrunde gelegt werden. Falls EMI überdies von den neuen Eigentümern von Warner Music gekauft würde, wäre zu erwarten, dass der Verkäufer von EMI zusätzlich 12 x 50 Prozent der erwarteten Synergien erhalten würde. Ausgehend von diesen Zahlen würde EMI heute wieder zu einem ähnlichen Kurs gehandelt wie im Mai 2007 - insbesondere, da sich die Kredit- und Vertriebsmärkte seit kurzem wieder erholen.

Nach diesen Erkenntnissen und Lehren werden wir versuchen sicherzustellen, dass sich die Geschichte nicht wiederholt

5

EINE STRATEGIE, DIE AUF OPERATIVE VERÄNDERUNGEN SETZT

Vor der Übernahme von EMI hatte Terra Firma eine umfassende Strategie für operative Veränderungen ausgearbeitet, um EMI zu einem Unternehmen für Musikrechte-Management zu entwickeln. Diese Strategie wurde von den neuen und den verbleibenden Mitgliedern des amtierenden Managementteams von EMI unterstützt. Gemeinsam haben wir sehr intensiv daran gearbeitet diesen operativen Wandel herbeizuführen. Zwar stießen wir bei einigen in der Branche auf erheblichen Widerstand gegen die von uns angestrebten Veränderungen und sorgten auch in den Medien für einiges Aufsehen, aber die positiven Ergebnisse sind inzwischen klar zu erkennen: Der Gewinn von EMI hat sich praktisch verdoppelt, die zuvor sehr schlechte Liquidität ist inzwischen deutlich positiv, und bei den Gewinnmargen steht EMI jetzt an der Spitze der Branche. Außerdem konnte der Musikkonzern seinen Marktanteil vergrößern, und die bei ihm unter Vertrag stehenden Künstler erhalten von den Kritikern sehr viel Lob. Kurz gesagt hat das Team von Terra Firma die Chance für einen operativen Wandel richtig erkannt und diesen Wandel erfolgreich vollzogen.

Heute ist ein Großteil der Musikindustrie gezwungen, ähnliche Veränderungen vorzunehmen wie Terra Firma und EMI vor drei Jahren.

6

HAUPTANNAHMEN ZUM MARKT

Die Strategie von Terra Firma für die Zeit nach der Übernahme von EMI beruhte auf zwei Annahmen zur Marktentwicklung, nämlich dass der Umsatz von Tonträgern weiter zurückgehen, der Umsatz von Musik in digitaler Form dagegen zunehmen würde. Deshalb wollten wir die Erträge aus dem B2B-Geschäft steigern und den Verkauf an Endabnehmer durch einen Übergang zu digitalen Plattformen wieder profitabel machen. Die Prognose unserer Teams, dass das B2B-Geschäft für die Musikbranche immer wichtiger werden würde, erwies sich als richtig, und wir konnten diesen Trend erfolgreich für uns nutzen. Unsere These zum Rückgang des Tonträgerverkaufs an Endverbraucher und zu dessen Auswirkungen auf den Geschäftsbereich Recorded Music von EMI war ebenfalls richtig. Der Verkauf von Musik in digitaler Form hat jedoch nicht in der von uns - und von der Musikbranche insgesamt - erwarteten Weise zugenommen. Insgesamt waren die Annahmen unseres Teams zwar konservativer als die der Musikbranche insgesamt, erwiesen sich aber immer noch als zu optimistisch. Terra Firma ist jedoch nicht der Auffassung, dass sich die hinter den Prognosen zurückgebliebene Umsatzentwicklung bei digitalen Musikformaten erheblich auf das Investment ausgewirkt hat.

EMI

LEHREN AUS DER EMI-TRANSAKTION

Rückblickend zeigt sich, dass die extremen Marktereignisse der Jahre 2007/2008 eine sehr hohe Korrelation aller marktabhängigen Faktoren (Verbriefung, Syndizierung, Bewertungskennzahlen, Weiterverkauf durch Co-Investments) zur Folge hatten. Wie die meisten anderen Private Equity-Gesellschaften ging auch Terra Firma beim Abschluss von Transaktionen davon aus, dass diese Faktoren relativ unabhängig voneinander existieren. Wir sind sogar der Überzeugung, dass - wenn überhaupt - nur ganz wenige Transaktionen zustande kämen, wenn Terra Firma oder irgendeine andere Private Equity-Gesellschaft die Erwartung hätte, dass alle vier Faktoren gleichzeitig völlig aus dem Ruder laufen könnten. Da solche spürbaren Schocks anscheinend alle 5 bis 15 Jahre oder in etwa bei jedem dritten Fonds auftreten, stellt sich die Frage, was wir tun können, um die Folgen für unsere Fonds zumindest teilweise abzufedern.

STRUKTURELLE VERÄNDERUNGEN ZUR RISIKOBEGRENZUNG:

Die Erfahrung bei EMI und während der gesamten Phase vor der Kreditkrise hat uns zu der Überzeugung geführt, dass Terra Firma die Verlustrisiken aus solchen Transaktionen begrenzen kann durch

- ein Verbot von fondsübergreifenden Investments und
- durch eine Verringerung der angestrebten Co-Investment-Quote bei jeder Transaktion von 20 Prozent auf 5 Prozent.

Terra Firma wird diese strukturellen Begrenzungen in Zukunft umsetzen und die Konzentration eines Fonds auf ein einzelnes Investment auf 15 Prozent begrenzen mit der Absicht, diese Quote durch Co-Investments um 5 Prozent abzusenken, sodass sich das Engagement unserer Fonds per Saldo auf 10 Prozent beläuft. Außerdem werden wir an großen Co-Investments interessierte Limited Partner auffordern, ihre verbindlichen Beteiligungszusagen zum selben Zeitpunkt wie wir abzugeben.

OPERATIVE BEURTEILUNG:

Nach einer Überprüfung und eingehenden Erörterung sind wir uns bei Terra Firma völlig sicher, dass unsere Strategie, EMI in Richtung Musikrechte-Management zu führen, und die damit verbundenen Veränderungen im Musikkonzern nicht für die Verluste aus dem EMI-Investment ursächlich waren. Vielmehr hat sich unsere Investmentthese weitgehend bestätigt, und der von uns bei EMI durchgeführte operative Wandel war erfolgreich.

SCHLUSSFOLGERUNG

Die mit dem Investment in EMI verbundenen Risiken unterschieden sich nicht wesentlich von den Risiken bei anderen Transaktionen. Die vorstehend beschriebenen sechs Faktoren machen deutlich, wie Marktbedingungen in Verbindung mit einer zu hohen Risikokonzentration zu untragbaren Ergebnissen führen können. Natürlich hätten wir EMI niemals zu diesem Zeitpunkt und zu diesem Preis gekauft, wenn wir die Hintergründe der Auktion gekannt und gewusst hätten, dass diese ohne unser Gebot geplatzt wäre. Wie dem auch sei: Mit den daraus gewonnen Erkenntnissen und Lehren wird Terra Firma jetzt alles tun um zu verhindern, dass sich die Geschichte wiederholt.



ÜBER TERRA FIRMA

TERRA FIRMA HEISST 'FESTER BODEN' UND IST AUSDRUCK UNSERES DURCHGÄNGIGEN ANSATZES, UNTERNEHMEN MIT STARKER VERMÖGENSBASIS ZU KAUFEN

Terra Firma investiert in Unternehmen, die ihr Potential bisher nicht ausgeschöpft haben, und macht aus diesen durch strategische und operative Veränderungen, durch nachhaltige Investitionen und eine verbesserte Geschäftsführung außergewöhnliche Unternehmen.

Terra Firma strebt Investments in Industrien an, deren Vermögensbasis unterbewertet ist und die nicht von technologischer Innovation oder Markenbekanntheit abhängig sind. Wir setzen unser Kapital auf der Grundlage unserer eigenen Analysen und Studien ein, die uns oft zu Erkenntnissen und zur Entwicklung von Strategien führen, 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, in die wir unsere Fähigkeiten zur Unternehmensveränderung einbringen können. Dieser von der Makro- zur Mikroebene ausgehende Ansatz bei der Auswahl von Beteiligungsmöglichkeiten steht im Mittelpunkt unserer Investmentstrategie.

Wir erzielen Wertsteigerungen, indem wir uns aktiv in die von uns 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.

Mit unserem breit aufgestellten Team, dem Experten aus den Gebieten Finanzierung, operativer Geschäftsbetrieb, Recht und Steuern sowie Strukturierung angehören, sind wir in der Lage, eine differenzierte Investmentstrategie zu verfolgen und Unternehmen strategisch neu zu positionieren.

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

Stand der im vorliegenden Jahresbericht enthaltenen Informationen ist der 31. Dezember 2010.

€17 Mrd.

EINGEWORBENES EIGENKAPITAL
PER DEZEMBER 2010

€14 Mrd.

IN UNTERNEHMEN INVESTIERTES
EIGENKAPITAL PER DEZEMBER 2010

€18 Mrd.

WERT DER REALISIERTEN UND NICHT REALISIERTEN
EIGENKAPITALINVESTMENTS PER DEZEMBER 2010

ÜBER TERRA FIRMA

TERRA FIRMA IST EIN LANGFRISTIG ORIENTIERTER INVESTOR, UND UNSERE GESCHÄFTSPÄNE SIND AUF DIE GENERIERUNG VON NACHHALTIGEM WACHSTUM AUSGERICHTET

UNSERE INVESTOREN

Terra Firma investiert im Auftrag von Pensionsfonds, Versicherungsunternehmen, Staatsfonds und Stiftungen aus aller Welt. Der Erfolg der Portfolio-Unternehmen von Terra Firma generiert für alle unsere Investoren einen Mehrertrag, und Terra Firma ist sich sehr wohl der Verantwortung gegenüber den Leistungsempfängern ihrer 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), ein auf Wohnimmobilien in Deutschland spezialisierter Immobilienfonds. Die Investoren von Terra Firma beteiligen sich als Limited Partner an diesen Fonds. Für den laufenden Geschäftsbetrieb jeder Partnership ist der jeweilige 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, das erforderlich ist, um eine differenzierte Investmentstrategie umzusetzen und Unternehmen strategisch neu zu positionieren. Mit unserem breit aufgestellten Team, dem Experten aus 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 den Kenntnissen und Erfahrungen der einzelnen Teammitglieder entsprechend auf bestimmte Branchen spezialisiert sind.

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.

Das Terra Firma-Beraterteam besteht aus rund 90 Mitarbeitern in London, Frankfurt und Guernsey. Diese stammen aus 21 Ländern und sprechen 20 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.

Im kommenden Jahr wollen wir zusätzliche erfahrene Mitarbeiter aus dem operativen und aus dem Finanzbereich einstellen, um unsere internen Ressourcen auszubauen und sicherzustellen, dass wir die richtige Mannschaft haben, um neue und die bereits vorhandenen Portfolio-Unternehmen zu managen.

INVESTOREN UND CO-INVESTOREN NACH LÄNDERN

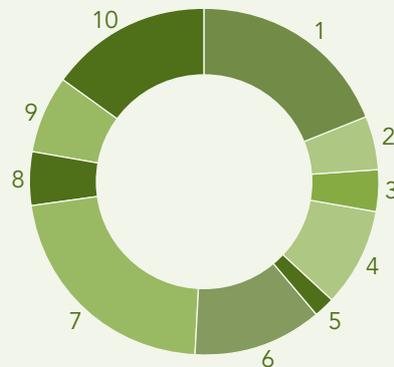
Mehr als zwei Drittel unserer Investoren kommen nicht aus Europa



- 1 USA 26%
- 2 Mittlerer Osten 10%
- 3 Vereinigtes Königreich 13%
- 4 Asien (ohne Japan) 5%
- 5 Europa (ohne GB) 15%
- 6 Australien 2%
- 7 Kanada 12%
- 8 Terra Firma 5%
- 9 Japan 12%

INVESTOREN UND CO-INVESTOREN NACH KATEGORIEN

Mehr als jeder vierte unserer Investoren ist ein Pensionsfonds



- 1 Dachfonds 19%
- 2 Private Pensionsfonds 5%
- 3 Stiftungen 4%
- 4 Versicherungsunternehmen 9%
- 5 Unternehmen 2%
- 6 Staatsfonds 12%
- 7 Öffentliche Pensionsfonds 22%
- 8 Terra Firma 5%
- 9 Familienstiftungen 7%
- 10 Banken/Finanzdienstleistungsunternehmen 15%

UNSERE PORTFOLIO-UNTERNEHMEN

DIE PORTFOLIO-UNTERNEHMEN VON TERRA FIRMA ERZIELTEN 2010 SOLIDE ERGEBNISSE

Das ganze Jahr über haben wir unsere Portfolio-Unternehmen durch organisches Wachstum und Zusatzakquisitionen weiterentwickelt. Da wir uns darauf konzentrieren, das Potential unserer vorhandenen Vermögensbasis zu maximieren und - wo angebracht - weiteres Kapital zu investieren, haben unsere Unternehmen 2010 gute Ergebnisse erzielt. Sie haben die Kostenkontrolle verbessert und die operative Produktivität gesteigert und gemeinsam mit unseren Investment-Teams und operativen Teams strategische Pläne ausgearbeitet, um jedes einzelne Unternehmen voranzubringen.

Durch enge Zusammenarbeit sind wir in der Lage, Unternehmen aufzubauen, die operativ effizient und innovativ sind und die Branchen, in denen sie tätig sind, sehr gut kennen. Im derzeitigen wirtschaftlichen Umfeld ist diese Fokussierung besonders wichtig, und unsere Portfolio-Unternehmen haben im zurückliegenden Jahr erneut gezeigt, dass sie dieser Aufgabe gewachsen sind.

FINANZLAGE

Da sich die Liquiditätssituation bei fast allen Anlageklassen verbessert hat, konnte der gesamte Refinanzierungsbedarf unserer Portfolio-Unternehmen 2010 erfolgreich gedeckt werden. So hat AWAS im Juni \$530 Mio. ihrer Jetstream/ Jetbridge-Schulden refinanziert und im Herbst einen Kredit in Höhe von \$600 Mio. verhandelt. Odeon & UCI schloss Verhandlungen über eine Neugestaltung der Kreditrahmen für ihre operative Gesellschaft ab und konnte so ca. £100 Mio. an zusätzlichem Kapital freisetzen, das in den nächsten Jahren wieder im Unternehmen investiert werden kann.

Uns ist bewusst, dass die Fähigkeit, unsere Portfolio-Unternehmen zu refinanzieren, eine wichtige Komponente ihres Erfolgs ist. Jedes einzelne Portfolio-Unternehmen wird auch 2011 seine Bilanz weiter aktiv managen und die Entwicklung am Kapitalmarkt sorgfältig verfolgen um sicherzustellen, dass attraktive Refinanzierungsmöglichkeiten genutzt werden.

BEWERTUNG

Wir sind der festen Überzeugung, dass Private Equity-Gesellschaften ihre Portfolio-Unternehmen realistisch und transparent bewerten sollten. Wir bei Terra Firma unterziehen die Bewertungen unserer Portfolio-Unternehmen jedes Jahr – unter Umständen auch in kürzeren Zeitabständen – einer gründlichen und detaillierten Überprüfung und lassen die Bewertungen und das Verfahren für den Jahresabschluss von KPMG prüfen.

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 2010 solide Ergebnisse, wobei sich die meisten von ihnen gegenüber dem Vorjahr verbessert haben (s. nebenstehende Tabelle).

Zwar erholten sich die Finanzmärkte von den Tiefständen des Jahres 2009, aber Volatilität spielte auch 2010 eine wichtige Rolle an den Börsen, deren Kursniveau sich in den meisten Fällen im Jahresverlauf kaum verändert hat.

Die Schwankungen des Euros, der Berichtswährung der Fonds von Terra Firma, beeinflussten die Bewertungen ganz wesentlich, da Portfolio-Unternehmen, die in US-Dollar, in Pfund Sterling oder in Australischen Dollar berichten, von der Schwäche des Euros profitierten.

Bei fast allen Portfolio-Unternehmen ist der Marktwert seit Jahresende 2009 gestiegen, wobei Terra Firma die Jahresendbewertung ihres Portfolios wie immer konservativ ermittelt hat.

Die Bewertung des Marktwerts liefert wichtige Anhaltspunkte. Terra Firma ist allerdings ein langfristig orientierter Investor, und unsere Geschäftspläne sind auf langfristig nachhaltiges Wachstum und nicht auf die Erzielung kurzfristiger Gewinne ausgerichtet. Entscheidend ist deshalb, welche Bewertung beim Wiederverkauf eines Portfolio-Unternehmens erzielt wird. Und wir alle verfolgen dasselbe Ziel, nämlich dass sich unsere Investments beim Wiederverkauf in möglichst guter Verfassung befinden.

EBITDA NACH PORTFOLIO-UNTERNEHMEN	Währung	2009	2010	Veränderung
Annington ¹	£m	106	117	10
AWAS	\$m	653	649	0
CPC	A\$m	22	17	(24)
DAIG	€m	480	502	5
EMI ²	£m	252	229	(9)
EverPower	\$m	(8)	(10)	(25)
Infinis ¹	£m	49	75	52
Odeon & UCI	£m	80	92	14
Phoenix Group ³	£m	20	21	3
Tank & Rast	€m	186	195	5

¹ Für die Monate April bis Dezember 2009 und Dezember 2010

² Die Zahlen für die Maltby Group wurden auf Basis amtlicher Wechselkurse umgerechnet

³ Zugrundeliegender EBITA

UNSERE PORTFOLIO-UNTERNEHMEN

WIR HABEN UNSERE PORTFOLIO- UNTERNEHMEN DURCH ORGANISCHES WACHSTUM UND ZUSATZAKQUISITIONEN WEITERENTWICKELT

OPERATIVE ERGEBNISSE

ANNINGTON

In den neun Monaten bis einschließlich Dezember 2010 erzielte Annington höhere Mieteinnahmen als im selben Vorjahreszeitraum. Allerdings wirkte sich der stagnierende Wohnimmobilienmarkt in Großbritannien auf die Einnahmen aus Immobilienverkäufen aus, die unter Vorjahresniveau lagen. Das britische Verteidigungsministerium gab im ersten Quartal 2011 weitere 175 Wohneinheiten zum Verkauf frei, und weitere könnten im Verlauf des Jahres folgen. Wegen der nach wie vor verhaltenen Märkte rechnen wir in 2011 mit weniger Verkäufen als in 2010.

AWAS

2010 übertraf AWAS die wichtigsten operativen und finanziellen Zielvorgaben bei weitem, was dem strengen Kredit- und Kostenmanagement und dem Umstand zu verdanken war, dass sich der Markt schneller erholt hat als erwartet. 2011 wird das Unternehmen weitere wichtige Impulse erhalten: Es wird 15 neue Flugzeuge übernehmen, für die bereits Leasingverträge mit Kunden abgeschlossen wurden und die zu einer weiteren Steigerung des operativen Vorsteuergewinns beitragen dürften.

CPC

2010 war für CPC ein schwieriges Jahr. Dies liegt an Importbeschränkungen, die im Verlauf des Jahres unerwarteter Weise von den indonesischen Behörden gegen Lebewiegeimporte verhängt wurden. Geringere Exportumsätze wurden teilweise durch höhere Inlandsumsätze ausgeglichen, wobei höhere Frachtkosten allerdings zu niedrigeren Gewinnmargen und in der Folge zu einem EBITDA-Rückgang von A\$22 Mio. in 2009 auf A\$17 Mio. in 2010 führten. CPC investiert weiter in ihre Betriebe. Dank besserem Zugang zu Wasser, dem Bau neuer Zäune und der Wiedernutzbarmachung zugewachsener Weiden kann auf dem Land von CPC eine größere Zahl von Rindern gehalten werden.

Wir halten weiter Ausschau nach zusätzlichen Akquisitionsmöglichkeiten, um die geographische Diversität und Flexibilität der Betriebe von CPC zu erhöhen. Seit der Übernahme ist zum vorhandenen Bestand weiteres Land zu attraktiven Preisen hinzugekauft worden.

DEUTSCHE ANNINGTON

Die Deutsche Annington konnte ihren EBITDA im zurückliegenden Jahr erneut steigern, denn die Bereiche Vermietung und Immobilienverkäufe erzielten höhere Erträge als im Vorjahr. 2010 überschritt das Unternehmen beim EBITDA zum ersten Mal die wichtige Schwelle von €500 Mio. 2010 wurden mehr als 21.600 neue Mietverträge abgeschlossen, und die Zahl der Verkäufe stieg gegenüber dem Vorjahr um 37 Prozent. Dieses außergewöhnliche Ergebnis verdankt das Unternehmen Investitionen in die IT-Infrastruktur, einer besseren Kundenbetreuung und einem neuen Managementteam. In der Zukunft wird die Deutsche Annington weiter nach Immobilienportfolios suchen, die zu attraktiven Preisen erworben werden können.

EVERPOWER

Im ersten vollen Jahr im Besitz von Terra Firma hat EverPower weiter gute Fortschritte gemacht. Highland, der erste bereits in Betrieb befindliche Windpark des Unternehmens, hat sich weiter erfreulich entwickelt. Die Windturbinen waren im Jahresdurchschnitt zu 97 Prozent einsatzfähig, verglichen mit einer Zielvorgabe von 95 Prozent. Alle für die nächsten beiden Windpark-Standorte erforderlichen Genehmigungen liegen inzwischen vor, und das Unternehmen konnte bessere Lieferbedingungen für Windturbinen aushandeln. Die beiden neuen Windparks werden bis Ende 2011 betriebsbereit sein und die Gesamtkapazität auf 189 MW steigern. Unter Einbeziehung der fünf weiteren kurzfristigen Entwicklungsobjekte mit einer geschätzten Kapazität von ca. 600 MW entwickelt sich das Unternehmen entsprechend unserer langfristigen Planung.

60

UNSERE PORTFOLIO-UNTERNEHMEN
SIND IN 60 LÄNDERN TÄTIG.

€4,9Mrd.

GESAMTUMSATZ UNSERER
PORTFOLIO-UNTERNEHMEN IM JAHR 2010

INFINIS

Infinis blickt einmal mehr auf ein erfolgreiches Jahr zurück. Der EBITDA beläuft sich seit Jahresbeginn auf £75 Mio. und liegt 52 Prozent über dem entsprechenden Vorjahreszeitraum. Günstige Preisvereinbarungen, operative Verbesserungen und die anhaltende Kostenkontrolle haben insgesamt zu diesem starken Ergebnis beigetragen. Das Unternehmen konnte seine Position im Markt für erneuerbare Energien weiter ausbauen. Aufbauend auf der Akquisition von Novera im Jahr 2009 kamen mit dem Erwerb von Ardrossan, einem voll betriebsbereiten Windpark in Schottland, im Mai 2010 und der Übernahme eines Windparks bei Rheidol in Wales im Januar 2011 weitere Kapazitäten hinzu. Außerdem erwarb Infinis von E.ON UK plc in Yorkshire zwei Standorte mit einer genehmigten Kapazität von 12,9 MW.

ODEON & UCI

Für Odeon & UCI ging das Jahr 2010 erfreulich zu Ende, obwohl während der Fußball-WM 2010 weniger neue Filme in die Kinos kamen und im Dezember, einem traditionell umsatzstarken Monat für die Kinoindustrie, die Besucherzahlen wegen des schlechten Wetters in Nordeuropa zurückgingen. Insgesamt erreichte das Unternehmen 2010 einen um 14 Prozent höheren EBITDA als im Vorjahr, da viele Neustarts und auch völlig neuartige und sehr erfolgreiche 3D-Filme wie "Avatar", "Toy Story 3" und "Alice in Wonderland" vom Publikum sehr gut angenommen wurden.

PHOENIX GROUP

Phoenix erzielte trotz Preiserstattungen einen höheren Umsatz und EBITDA als im Vorjahr, da das strenge Winterwetter den Gasabsatz steigen ließ und die unerwartet niedrigen Gasbezugspreise zu geringeren Kosten führten. Was neue Gasanschlüsse betrifft, hat das Unternehmen in diesem Jahr erneut außergewöhnlich gute Ergebnisse erzielt und seine Vorgaben trotz schwieriger wirtschaftlicher Bedingungen und Wetterverhältnisse übertroffen.

TANK & RAST

2010 war ein schwieriges Jahr für Tank & Rast, da das Verbrauchervertrauen in Deutschland nach wie vor gedämpft war und der strenge Winter für weniger Verkehr auf den Autobahnen sorgte. Dennoch erwirtschaftete das Unternehmen einen höheren EBITDA als 2009, da die auf den Weg gebrachten Kostensenkungsprogramme weitere Einsparungen brachten und die kundenbezogenen Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität und des einheitlichen Erscheinungsbildes der Raststätten zu höheren Umsätzen führten als im Vorjahr.

WERTSCHÖPFUNG

ERGEBNISSE WIE EIN BLOCKBUSTER

DIE ERFOLGSSTORY VON ODEON & UCI

Terra Firma übernahm im September 2004 Odeon und einen Monat später UCI mit einer klaren Strategie: Durch den Zusammenschluss beider Kinobetreiber sollten im Zuge der in der europäischen Kinobranche erwarteten Konsolidierung Einsparpotentiale genutzt und außerdem operative Veränderungen vorgenommen werden. Den Kunden ein besseres Kinoerlebnis zu bieten, ist zentraler Bestandteil des Geschäftskonzepts von Odeon & UCI, und die folgende Fallstudie zeigt, wie das Unternehmen von der Ausrichtung auf dieses Ziel profitiert hat.

In den letzten Jahren hat sich beim Kinobesuch viel geändert. Heute erwarten Kinobesucher mehr als nur eine große Leinwand und eine Tüte Popcorn, und das Angebot ist an diese Erwartungen angepasst worden. Odeon & UCI gehört bei der Umsetzung dieser Veränderungen seit Jahren zu den Vorreitern. Seit der Übernahme dieser beiden führenden Kinobetreiber durch Terra Firma im Jahr 2004 und ihrem Zusammenschluss zu Europas größter Kinokette liegt der Schwerpunkt auf fortwährenden Verbesserungen. Beide Kinoketten arbeiten dabei eng zusammen. Sie investieren Zeit und Ressourcen und versuchen, Trends vorwegzunehmen um sicherzustellen, dass ihre Kinos den Besuchern von heute genau das bieten - von bequemeren Sitzen und zusätzlichen Kinosälen über guten Kaffee bis zu einer großen Auswahl an Speisen und Getränken.

Diese Veränderungen haben den Kinobesuch für Kunden, die sich vor den Ticketschaltern von Odeon & UCI in ganz Europa anstellen, zu einem neuen Erlebnis gemacht und gleichzeitig zu

einer Verbesserung der Unternehmensergebnisse beigetragen. Die Kinobranche hat sich als ein widerstandsfähiger Sektor in wirtschaftlich schwierigen Zeiten erwiesen und Odeon & UCI hat hart gearbeitet, um die damit verbundenen Chancen zu nutzen: Gleichzeitig wird weiter investiert und es werden Neuerungen eingeführt, um auch in Zukunft deutlich bessere Ergebnisse zu erzielen als die Mitbewerber.

NEUE UND BESSERE KINOS

Gemäß der gemeinsam mit Terra Firma entwickelten übergreifenden Strategie konzentriert sich Odeon & UCI darauf, neue Wege zu suchen, um ihren Kunden ein großartiges Kinoerlebnis zu bieten. Neben dem Bau von zehn neuen Kinos in Europa in den sechs Jahren seit der Übernahme durch Terra Firma hat das Unternehmen 16 Standorte im großen Stil umgebaut sowie sechs Kinos und sechs weitere Kinoketten in bestehenden Märkten von Mitbewerbern übernommen. Dank dieser Investition von ca. £135 Mio. können sich Tausende von zusätzlichen Besuchern die neuesten Filme in einem hochmodernen Odeon- oder UCI-Kino vor ihrer Haustür ansehen.

Neben Logensitzen und einer besseren Auswahl an Speisen und Getränken bietet die neue Kino-Generation von Odeon & UCI Filmfans Zugang zur neuesten Filmvorführttechnik - von IMAX-Leinwänden bis zu digitaler Technik.

Das Unternehmen gehört zu den Pionieren bei der Einführung digitaler Vorführttechnik. Die Umstellung auf digitale Leinwände ist bereits in vollem Gange, und da sich die sechs großen Hollywood-Filmstudios auf dieses Format festgelegt haben, ist dessen



Zukunft gesichert. So kann das Unternehmen von der rasanten Ausbreitung von 3D-Filmen profitieren. Diese machten bereits 2010 25 Prozent der von Odeon & UCI verkauften Kinokarten aus, und die Kinobesucher haben gezeigt, dass sie bereit sind, für das 3D-Kinoerlebnis einen Aufpreis zu bezahlen. Odeon & UCI ist seinen Mitbewerbern beim Angebot von 3D-Filmen weit voraus.

Abgesehen davon, dass die Kinobesucher für 3D-Filme mehr bezahlen, bringt die Investition in digitale Filmtechnik Odeon & UCI weitere Vorteile wie z. B. mehr operative Flexibilität, die zu niedrigeren Kosten führt. Außerdem bietet diese Technik eine bessere Plattform für Kinowerbung und alternative Inhalte, wobei sich Sport, Opern und Konzerte großer Beliebtheit erfreuen.

Odeon & UCI ist führend bei der Einführung digitaler Filmtechnik

AUSBAU DES WARENANGEBOTS

Die Erfahrung von Terra Firma bei der Neuausrichtung von Unternehmen, um so neue Chancen zu nutzen, hat sich in der sich wandelnden Welt des Kinos als besonders wertvoll und hilfreich erwiesen. Essen und Trinken sind in den letzten Jahren zu einem wesentlich wichtigeren Teil des Kinoerlebnisses geworden. Und dies findet seinen Ausdruck in den neuen Angeboten und Marken, die jetzt in den Odeon & UCI-Kinos erhältlich sind. Da das Unternehmen in sieben Ländern Europas vertreten ist, bedurfte es großer Anstrengungen, um die Eigenheiten der verschiedenen Märkte zu verstehen und ein Angebot zusammenzustellen, das die Kinobesucher annehmen und das für das Unternehmen profitabel ist.

Odeon & UCI hat inzwischen die richtige Formel für jedes Land gefunden, nachdem mehrere Varianten getestet wurden. So stehen in Großbritannien Kaffee und Eis ganz oben auf der Wunschliste der Kunden, in Spanien dagegen Pizza und Focaccia und in Italien Pizza und Panini. Durch Kooperationen mit führenden Anbietern wie Ben & Jerry's, Telepizza und Pane e Sapori liefert Odeon & UCI seinen Kunden noch mehr Argumente, sich den neuesten Blockbuster anzusehen.

Das Unternehmen baut sein Bewirtungsangebot kontinuierlich weiter aus und sucht nach Wegen, noch mehr Wünsche seiner Kunden zu erfüllen. Beispielsweise werden nach der Durchführung von Marktstudien in 2010 in den Odeon-Kinos in Großbritannien jetzt andere Popcorn-Größen, kleinere Getränkebecher sowie bessere Hot Dogs und Nachos angeboten.

WERTSCHÖPFUNG



WIE MAN AUS KINOBESUCHERN TREUE KUNDEN MACHEN KANN

Die Kundentreueprogramme von Odeon & UCI haben sich als ein sehr erfolgreiches Instrument erwiesen, um Kunden ihre Entscheidung für ein Odeon & UCI-Kino zu danken und ihnen Anreize für einen erneuten Besuch zu bieten. In Großbritannien zählte der Odeon Premiere Club Ende 2010 mehr als eine Million Mitglieder und ist damit im Land der größte seiner Art. Auf dem europäischen Kontinent legten die verschiedenen Treuekartenprogramme von UCI seit 2009 um 23 Prozent zu und zählen mittlerweile 1,4 Mio. Mitglieder. In Großbritannien können sich Kinobesucher für eines von drei "Filmfan"-Paketen entscheiden. Damit kann man Bonuspunkte für Getränke, Kinokarten und Popcorn sammeln und erhält regelmäßig aktuelle Informationen sowie Zugang zu exklusiven Angeboten des Odeon Premiere Clubs. Odeon gewinnt so einen besseren Einblick in Kundenwünsche und -verhalten, um sicherzustellen, dass es in einem aufstrebenden Markt wettbewerbsfähig bleibt.

KINOS MIT EINEM LÄCHELN

Einer der wichtigsten Aspekte des Kinoerlebnisses ist jedoch der Service, der den Kinobesuchern von den Odeon & UCI-Mitarbeitern geboten wird. Das Unternehmen hat erhebliche Mittel in seine Ausbildungs- und Entwicklungsprogramme investiert um sicherzustellen, dass seine Mitarbeiter gut ausgebildet und motiviert sind. In Großbritannien durchlaufen alle Mitarbeiter ein systematisches Aus- und Weiterbildungsprogramm, das mit einer bis zu 16-wöchigen Einführungsphase beginnt. Eine Vielzahl von Online-Schulungen und -Weiterbildungskursen werden in ganz Europa angeboten, und das Unternehmen führt eine Reihe von Workshops für Teamleiter und Manager durch. Jeder Besucher

eines Odeon- oder UCI-Kinos soll von diesem Bekenntnis zu hervorragendem Service profitieren, und die Ergebnisse von Testkäufen belegen es: Odeon & UCI erhalten von anonym auftretenden Kunden, die die Servicequalität testen, regelmäßig bessere Noten als ihre Mitbewerber.

Diese Neuerungen und Investitionen sind Teil der Strategie, die Terra Firma im Zuge der Übernahme von Odeon & UCI im Jahr 2004 ausgearbeitet hatte und die seitdem gemeinsam weiter optimiert wurde. Zweifellos haben die Kunden von Odeon & UCI von diesen Veränderungen profitiert, doch sie schlagen sich auch in den aktuellen Unternehmenszahlen deutlich nieder.

Diese Zahlen zeigen, dass Odeon & UCI wesentlich bessere Ergebnisse erzielt als der Kinomarkt insgesamt - und zwar trotz der schwierigen wirtschaftlichen Lage, die sich negativ auf die Entwicklung der Kinowerbung auswirkt. Vor diesem Hintergrund hat Odeon & UCI trotzdem eine kontinuierliche Steigerung des Pro-Kopf-Umsatzes (sowohl bei Kinokarten als auch bei Handelsumsätzen) erreicht, die deutlich über der Inflationsrate liegt. Gleichzeitig erwirtschaftet der Konzern eine EBITDA-Wachstumsrate von mehr als 10 Prozent jährlich.

Weil sie mit der technischen Entwicklung Schritt gehalten, auf die Kunden gehört und entsprechend investiert haben, um diesen ein immer besseres Kinoerlebnis zu bieten, erzielen Terra Firma und Odeon & UCI hervorragende Ergebnisse für ihre Kunden und Stakeholder.

ODEON
FANATICAL ABOUT FILM

11
2,4 Mio.
16

IMAX
LEINWÄNDE
– GRÖSSTER
BETREIBER VON
IMAX-KINOS IN
EUROPA

INHABER VON
KUNDENKARTEN

GROSS
ANGELEGTE
KINOUMBAUTEN
IN DEN LETZTEN
SECHS JAHREN

LANGFRISTIGE AUSRICHTUNG

DA WIR SELBST IN UNSERE FONDS INVESTIEREN, TEILEN WIR DIE INTERESSEN UNSERER INVESTOREN

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.

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 Prozent 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 Investments realisiert wurde und die Investoren ihr Kapital plus den größten Teil ihrer Gewinne zurückerhalten haben. 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 direkte Beteiligung des Managers an den Fonds. In jeden neuen Fonds haben fast alle unsere Mitarbeiter eigenes Geld investiert. Insgesamt haben wir selbst mehr als €520 Mio. in unsere Fonds eingebracht. Wir sind der größte Investor von TFCP III und einer der größten Investoren von TFCP II. Dass wir an den zukünftigen Erfolg unserer Investments glauben, zeigt sich bei Terra Firma daran, dass wir unser eigenes Geld in diesen Fonds anlegen und unsere Laufbahn von diesem Erfolg abhängig machen.

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

TRANSPARENZ UND DIALOG MIT UNSEREN STAKEHOLDERN

ES IST WICHTIG, DASS UNSERE ZIELE, VORHABEN UND ERGEBNISSE VERSTANDEN WERDEN

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 Ziele, Vorhaben und Ergebnisse sowie 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 verpflichten uns, die Walker-Richtlinien weiterhin nicht nur einzuhalten, sondern auf vielen Gebieten sogar zu übertreffen. Die beiden Terra Firma-Portfolio-Unternehmen, die mit ihrem Reporting diese Richtlinien einhalten müssen, Odeon & UCI und Annington, haben dies in vollem Umfang erfüllt. Alle übrigen Portfolio-Unternehmen haben sich freiwillig verpflichtet, die Richtlinien zu befolgen. Insgesamt sind sieben der 58 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 September 2009 hat die Institutional Limited Partners Association (ILPA) 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 seit März 2010 offiziell unterstützt.



Tim Pryce, Guy Hands

Wir sind der Auffassung, dass uns eine aufgeschlossene Einstellung in Bezug auf Transparenz einen Wettbewerbsvorteil verschafft, weil wir dadurch für potentielle Mitarbeiter, Unternehmen, in die wir investieren wollen, und für Regierungen und Gewerkschaften, mit denen wir Umgang pflegen, attraktiver werden. Natürlich waren unseren Investoren, mit deren Kapital wir arbeiten, alle finanziellen Aspekte unserer Unternehmen immer vollkommen transparent.

AUSBLICK FÜR 2011

ALLE WESTLICHEN LÄNDER SIND STEIGENDEM INFLATIONSDRUCK AUSGESETZT



Robbie Barr, Quentin Stewart

Obwohl sich die weltweiten wirtschaftlichen und finanziellen Rahmenbedingungen im letzten Jahr insgesamt verbessert haben, tragen vor allem die Schwellenländer - allen voran China, Indien und Brasilien - zur Erholung der Weltwirtschaft bei. Zwar zeigt sich in vielen westlichen Ländern eine leichte wirtschaftliche Belebung, aber einige haben besorgniserregend hohe Defizite und müssen mit hoher Arbeitslosigkeit und schwachem Verbrauchervertrauen kämpfen.

In dieser Situation sind die Regierungen der westlichen Länder in zwei Lager gespalten: Auf der einen Seite stehen Staaten, die ihre wachsenden Haushaltsdefizite ignorieren und versuchen, ihre Wirtschaft durch staatliche Konjunkturprogramme und eine Lockerung der Geldpolitik zu stimulieren, auf der anderen Seite Länder, die ihre Defizite abbauen, indem sie die Staatsausgaben kürzen und Steuern erhöhen. Aber ganz gleich, welchen Ansatz sie verfolgen, alle Länder der westlichen Hemisphäre sind steigendem Inflationsdruck ausgesetzt, der hauptsächlich von der wachsenden Nachfrage der Schwellenländer nach Nahrungsmitteln, Rohstoffen und Konsumgütern herrührt.

Während sich die weltweiten Finanzmärkte weiter erholen, werden Private Equity-Gesellschaften wieder zunehmend Börseneinführungen als Exit für ihre Portfolio-Unternehmen in Betracht ziehen. Die Zahl und das Volumen von Private Equity-Transaktionen waren 2010 höher als erwartet. Dies gilt insbesondere für sekundäre Buy-outs. Dieser Trend dürfte sich im laufenden Jahr fortsetzen, da sich die Verfügbarkeit von Fremdkapital weiter verbessert. Wegen des großen Überhangs an Private Equity-Kapital und dem daraus resultierenden schärferen Wettbewerb um Zielunternehmen wird es jedoch eine Herausforderung bleiben, Unternehmen zu finden, die man zu einem angemessenen Preis erwerben kann.

Wir gehen davon aus, dass es 2011 Investitionsmöglichkeiten in Unternehmen geben wird, in denen wir durch strategische und operative Verbesserungen zu einer Wertsteigerung beitragen können

Private Equity-Gesellschaften sind auch weiterhin gefordert, den Wert ihrer Portfolio-Unternehmen durch spürbare operative und strategische Verbesserungen zu erhöhen, statt nur auf den Einsatz von Fremdkapital zu setzen. Ein schlagkräftiges operatives Team war schon immer ein wesentliches Element der Geschäftstätigkeit von Terra Firma. Mit dem Wissen und der Erfahrung dieser Teams können wir strategische Veränderungen herbeiführen, die langfristig bessere operative Ergebnisse bringen.

Die Situation an den Märkten wird zwar auch 2011 schwierig bleiben, aber wir glauben, dass sich Möglichkeiten eröffnen werden, unsere Portfolio-Unternehmen durch Zusatzakquisitionen und Entwicklungskapital voran zu bringen. Außerdem glauben wir, dass es in diesem Jahr Übernahmemöglichkeiten bei Unternehmen geben wird, in denen wir durch strategische und operative Veränderungen zu einer Wertsteigerung beitragen können. Unser Fokus liegt zwar weiterhin auf Unternehmen mit solider Vermögensbasis aus etablierten Branchen, wir wollen aber auch in Unternehmen investieren, die von der Inflation profitieren bzw. die ihren Sitz in Europa haben und das Potential besitzen, einen erheblichen Teil ihrer Umsätze und Gewinne in den Schwellenländern zu erzielen.

MANAGEMENTTEAM

UNSER MANAGEMENTTEAM VERFÜGT ÜBER EIN WEITES SPEKTRUM AN WISSEN UND ERFAHRUNGEN IM FINANZWESEN, IN DER UNTERNEHMENSSTRATEGIE UND IM OPERATIVEN GESCHÄFT, DIE UNABDINGBAR SIND UM EINE DIFFERENZIERTE INVESTITIONS-STRATEGIE ZU VERFOLGEN



Guy Hands
Chairman und Chief Investment Officer

Guy Hands ist Chairman und Gründer von Terra Firma. Er ist auch Chief Investment Officer und 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, um Terra Firma zu gründen.

Guy Hands hat einen Masterabschluss 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 Fotografie, Gärten und seine Familie.



Tim Pryce
Chief Executive Officer

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

Tim Pryce begann seine Karriere bei Terra Firma als Leiter der Rechtsabteilung, baute die Bereiche Recht, Steuern, Strukturierung und Compliance auf und leitete sie. Er war auch Mitglied der Investment- und Vergütungsausschüsse.

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 plc 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).

Zu seinen Hobbys zählen Reisen, Skifahren und Kunst.



Robbie Barr
Chief Financial Officer

Robbie Barr ist Terra Firmas Chief Financial Officer mit Gesamtverantwortung für das Finanzmanagement aller Portfolio-Unternehmen. In seinen Verantwortungsbereich fallen die Planung operativer Veränderungen vor und nach Akquisitionen, die Implementierung sowie die Überwachung der Unternehmensergebnisse und der Steuerungsprozesse. Robbie Barr ist im Vorstand verschiedener Portfolio-Unternehmen. Er wird von einem Team von operativen, Finanz- und Organisationsspezialisten unterstützt, das eine praktische Mitarbeit in spezifischen Bereichen sicherstellt.

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 und hat einen Magisterabschluß in Mathematik vom Magdalen College der Universität Oxford.

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 vier Kinder. Zu seinen Interessen zählen Skifahren, Surfen, Golf und Tennis.

MANAGEMENTTEAM



Chris Barnes
Finance Director

Chris Barnes ist verantwortlich für das Reporting an die Investoren, das Rechnungswesen der Fonds und die Bereitstellung des Eigenkapitals für Transaktionen. In seinen Verantwortungsbereich fallen auch die interne Finanzplanung und alle Steuerangelegenheiten des Unternehmens. Ihm unterstehen auch die Abteilungen IT und Infrastruktur.

Chris Barnes 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 bei der Deal Origination und der Wertsteigerung des Portfolios. Er konzentriert sich auf die Bereiche gewerbliche Immobilien, Telekommunikation und Handel.

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.

Arjan Breure 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.



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 Summerleaze Re-Gen und von Novera Energy Plc., an der Refinanzierung von Phoenix Natural Gas und an der Akquisition von EverPower.

Er konzentriert sich auf die Bereiche Energie und Infrastruktur mit Schwerpunkt auf erneuerbare Energie.

Nach seinem Elektronik-Studium an der Universität Manchester und dem Institut Supérieur D'Electronique du Nord (Dipl.-Ing.), trat er im Jahr 1993 bei Nomura ein und arbeitete in unserem Vorgängerunternehmen, der Principal Finance Group von Nomura. Nach einem Sabbatical, in dem er als Sloan Stipendiat seinen Master an der London Business School machte, kam er 2005 zu Terra Firma zurück.

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



Karen Doleneć
Financial Managing Director

Karen Doleneć war an sehr verschiedenen Transaktionen beteiligt, unter anderem an vielen Übernahmen der Pub-Unternehmen, an der Akquisition und dem Teil-Verkauf von Tank & Rast und an der Akquisition von Consolidated Pastoral Company.

Ihre Sektor-Verantwortung liegt bei Agrarwirtschaft, Rohstoffen und Nahrungsmitteln.

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

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

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



Mayamiko Kachingwe
Financial Managing Director

Mayamiko Kachingwe war an der gleichzeitigen Übernahme von Odeon und UCI beteiligt und darüber hinaus verantwortlich für die Investitionen in AWAS und in Pegasus. Er ist zuständig für die Bereiche Finanzdienstleistungen, Versicherungen, Personenbeförderung und angeschlossene Dienstleistungen.

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.

Mayamiko Kachingwe spricht Französisch und Englisch.

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



Mike Kinski
Operational Managing Director

Mike Kinski war an einer Reihe von Terra Firma-Investitionen beteiligt, darunter einige unserer Pub-Unternehmen, das Deponiegeschäft von WRG und Shanks sowie East Surrey Holdings. Gegenwärtig ist er Vorsitzender der Odeon & UCI Kinobetriebsgesellschaft, Vorsitzender von Infinis Capital Limited und Aufsichtsrat von CPC. Zu seinen weiteren Portfolio-Zuständigkeiten zählt auch 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, im

IBEX 35). 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.

MANAGEMENTTEAM



Lorenzo Levi
Operational Managing Director

Lorenzo Levi hat an der Durchführung von vielen Investments mitgewirkt und ist gegenwärtig im Vorstand der Phoenix Gruppe sowie von AWAS und Tank & Rast.

Bevor er 2002 zu uns kam, hatte er schon weit reichende berufliche Erfahrungen gesammelt, z.B. in der Verkaufsleitung und Unternehmensentwicklung von IBM (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 auch Englisch und Französisch.

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



Bill Miles
Managing Director, Investor Relations

Bill Miles vertritt unsere Investor Relations Interessen in Nordamerika seit dem Jahr 2002, als Terra Firma das Fundraising für den ersten extern finanzierten Fonds begann. Davor war er Managing Director und Co-Head of Fixed Income Sales und 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.

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.



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. Sie hat Portfolio-Verantwortung für Tank & Rast und arbeitet eng mit den Transaktions-teams bei neuen Investitionsvorhaben zusammen.

Bevor Pat O'Driscoll im Jahr 2007 zu EMI kam, war sie CEO der Northern Foods plc, wo sie die

Restrukturierung des Portfolios leitete. Sie ist Mitglied des Aufsichtsrats von Xchanging plc (FTSE 250) und Vorsitzende des Vergütungsausschusses.

Pat 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 Deponiegeschäft, 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 Energy Plc. 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 ist Wirtschaftsprüfer und Steuerberater und hat einen Abschluss in Betriebswirtschaft der De Montford Universität in Leicester. Bevor er 1997 zu uns 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. Sie ist zuständig für die Bereiche Hotelwesen, Freizeitindustrie und Medien.

Bevor Julie Williamson 1998 zu uns 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
1st 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

State Street Global Services
PO BOX 543, 1st 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, GY1 3RE
Guernsey
+44 1481 754 690

Terra Firma Capital Advisers Limited

4th Floor, Royal Chambers
St Julians Avenue
St Peter Port, GY1 3RE
Guernsey
+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
PO BOX 403, 66–68 Esplanade
St Helier, JE2 3QB
Jersey

Pressekontakt

Andrew Dowler
Finsbury Ltd
Tenter House
45 Moorfields
London, EC2Y 9AE
Großbritannien
+44 20 7073 6326

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

Newcastle Waters Station
Drovers Drive
Newcastle Waters, NT 0862
Australien
+61 2 6618 3000
www.pastoral.com

Deutsche Annington Immobilien GmbH

Philippstrasse 3
44803 Bochum
Deutschland
+49 234 314 0
www.deutsche-annington.com

EMI Group

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

EverPower Wind Holdings Inc

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

Infinis Limited

1st 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 der deutschen von der englischen Version geben, gilt der Inhalt der englischen Version.

www.terrafirma.com