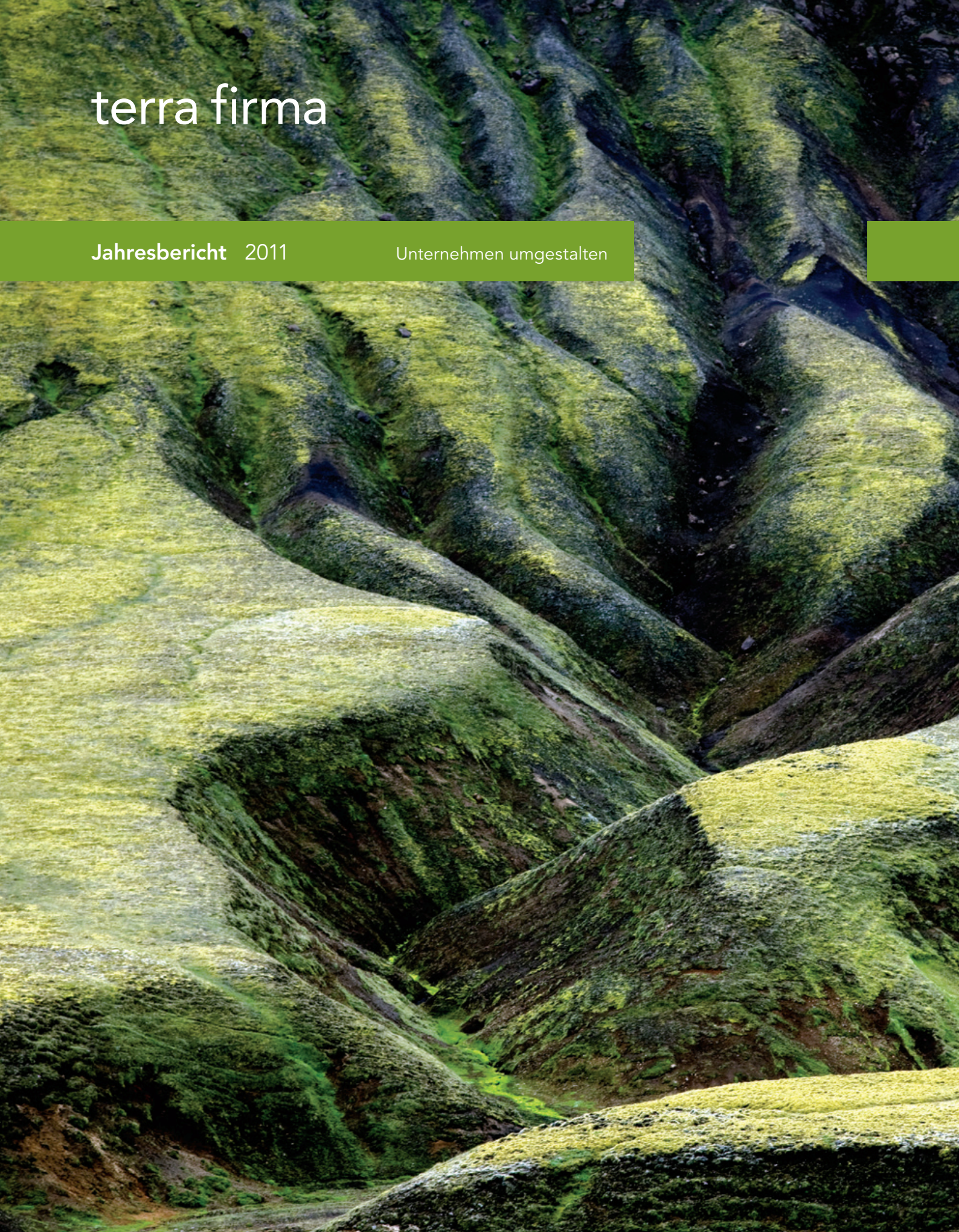


terra firma

Jahresbericht 2011

Unternehmen umgestalten

TERRA FIRMA
UNTERNEHMEN UMGESTALTEN

VORWORT DES CHAIRMAN

30. April 2012

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

Nach einem erfreulichen ersten Halbjahr erwies sich 2011 insgesamt als ein schwieriges Jahr: Weitere Schwachstellen im europäischen Bankensystem wurden offenbar, Europa hatte und hat große Mühe, einen Konsens in der Finanzpolitik zu finden, und die wirtschaftliche Erholung vollzieht sich in den einzelnen Ländern mit immer unterschiedlicherem Tempo.

Angesichts dieser schwierigen Rahmenbedingungen entwickelten sich die Terra Firma-Fonds im Jahr 2011 überaus erfreulich.

Im vorliegenden Jahresbericht blicken wir auf ein Jahr zurück, in dem wir den Wert unserer bestehenden Portfolio-Unternehmen durch strategische und operative Verbesserungen gesteigert, durch Zukäufe in unsere vorhandenen Unternehmen investiert und ein neues Unternehmen für unser Portfolio erworben haben. Dabei handelt es sich um Rete Rinnovabile S.r.l. (RTR), das führende italienische Unternehmen im Bereich der Photovoltaik-Stromerzeugung.

2011 investierten wir fast 1,9 Mrd. Euro in den Ausbau und die Weiterentwicklung unserer Unternehmen. Finanziert wurden diese Investitionen mit den von den Unternehmen generierten Cashflows, durch Finanzierungsmaßnahmen auf Ebene der Portfolio-Unternehmen und - im Falle von Terra Firma Capital Partners III - durch frisches Eigenkapital. Die o. g. Summe verdeutlicht unser klares Bekenntnis zu weiteren Investitionen in unsere Unternehmen und die vielen günstigen Gelegenheiten für Investitionen und Zusatzakquisitionen, die wir nach wie vor in allen Bereichen des Portfolios sehen.

Die stetige Verbesserung der Leistungsfähigkeit unserer Unternehmen, die sich im letzten Jahr in einer Steigerung des EBITDA um insgesamt 12 Prozent niederschlug, spiegelt die Qualität ihrer Managementteams und unseren praxisnahen Ansatz bei der Unterstützung dieser Teams wider. Unsere Strategie bestand schon immer darin, sehr eng mit unseren Portfolio-Unternehmen zusammenzuarbeiten, um auf fünf Wegen eine Wertsteigerung zu erreichen: Strategieänderungen; Stärkung des Managements; Verbesserung der Qualität der Aktiva durch Investitionen; Expansion der Unternehmen durch Zusatzakquisitionen und - soweit möglich - Senkung der Kapitalkosten.

Wie ich später im Marktausblick meines Vorworts ausführen werde, war es in den letzten Jahren in Europa nicht möglich, die Kapitalkosten zu senken. Diese Beschränkung hat Terra Firma jedoch nicht in seiner Fähigkeit beeinträchtigt, Wertsteigerungen zu erreichen. Wir haben uns noch stärker auf die Aspekte der Umgestaltung von Unternehmen fokussiert, die wir steuern können: Strategieänderungen, Aufbau besserer Managementteams, Durchführung wertsteigernder Investitionen und Vergrößerung der Portfolio-Unternehmen.

DIE GEGENWÄRTIGEN RAHMENBEDINGUNGEN IN EUROPA BEGÜNSTIGEN TERRA FIRMA

ERFOLG DER PORTFOLIO-UNTERNEHMEN

AWAS, unser Flugzeug-Leasingunternehmen, erreichte bzw. übertraf alle wichtigen finanziellen Zielvorgaben und konnte im Gesamtjahr 2011 sein Betriebsergebnis vor Steuern um 11 Prozent steigern. Im zurückliegenden Jahr wurde in erheblichem Umfang in die Diversifizierung der Flugzeugflotte und die Steigerung der Rentabilität von AWAS investiert.

Phoenix Group, das führende Erdgasunternehmen Nordirlands, erzielte eindrucksvolle finanzielle Ergebnisse und konnte mehr als 9.700 Neukunden an sein Gasnetzwerk in Nordirland anschließen und damit die eigene Planung bei weitem übertreffen.

Auch Odeon & UCI, der größte gesamteuropäische Kinobetreiber, setzte sein erfolgreiches Expansionsprogramm fort. Das Unternehmen brachte im zurückliegenden Jahr sechs Akquisitionen in ganz Europa und die Umrüstung auf digitale Vorführtechnik in Großbritannien zum Abschluss.

Tank & Rast, der Betreiber von Autobahnraststätten in Deutschland, konnte sein EBITDA trotz der widrigen Auswirkungen höherer Benzinpreise auf die Konsumausgaben in Deutschland erneut gegenüber dem Vorjahr steigern. Das Unternehmen machte ermutigende Fortschritte bei seinen beiden wichtigsten Projekten, nämlich der Installation der qualitativ hochwertigen Sanifair-Toilettensysteme in weiteren Raststätten und der Ausschreibung von Kraftstofflieferverträgen.

Unsere Portfolio-Unternehmen im Bereich erneuerbare Energien expandierten im letzten Jahr ebenfalls kräftig. In Großbritannien erreichte Infinis, der größte unabhängige Erzeuger erneuerbarer Energien des Landes, ein deutlich über Plan liegendes Gewinnwachstum. Das Unternehmen hat sein Portfolio vor allem auf dem Gebiet der Windenergie durch den Zukauf und Bau von Windkraftanlagen weiter diversifiziert. EverPower, unser Windkraftunternehmen in den USA, kam mit dem Ausbau seiner Stromerzeugungsanlagen ebenfalls gut voran und nahm seinen zweiten Windpark in Betrieb, die Howard-Anlage im US-Bundesstaat New York mit einer Kapazität von 53 MW.

Wie bereits erwähnt, kauften wir im März 2011 mit der italienischen RTR unser drittes Portfolio-Unternehmen im Bereich erneuerbare Energien. Zwischenzeitlich haben wir die Stromerzeugungskapazität von RTR durch zwei Zukäufe mehr als verdoppelt und das Unternehmen fest als Italiens führenden Solarstromerzeuger etabliert. Der Erfolg von RTR hat unsere Erwartungen übertroffen, und wir sind mit der Weiterentwicklung des Unternehmens sehr zufrieden.

CPC, unser Agrarunternehmen in Australien, übertraf mit seinem EBITDA ebenfalls die Planung. Im Jahresverlauf kaufte dieses Portfolio-Unternehmen zwei weitere Ländereien dazu.

Im Wohnungsbau schließlich konnte Annington Homes trotz unverändert schwieriger Marktbedingungen in Großbritannien sein Vorjahresergebnis steigern. Auch die Deutsche Annington erwirtschaftete ein solides operatives Ergebnis und übertraf ihr EBITDA-Ziel. Außerdem brachte das Unternehmen ein strategisches Projekt auf den Weg, um die Kosten seiner Hausmeister- und Instandhaltungsdienste zu senken, dabei aber die Qualität zu verbessern, indem es diese wieder mit eigenen Mitarbeitern erbringt. Dieses Projekt trägt zur weiteren Verbesserung der Wohnqualität für die Mieter bei, was für das Unternehmen hohe Priorität hat.

Neben des Schwerpunkts auf eine sichtbare Umgestaltung unserer Portfolio-Unternehmen suchen wir weiter nach Möglichkeiten, ihre Kapitalkosten zu senken. Angesichts der Marktbeschränkungen im Hinblick auf den Fremdkapitaleinsatz spricht unser Erfolg bei der Beschaffung neuer Finanzmittel zu attraktiven Konditionen für die hohe Qualität unserer Portfolio-Unternehmen.

Das Fremdkapital der Kinobetriebsgesellschaft von Odeon & UCI wurde mittels einer Privatplatzierung in Höhe von 475 Mio. £ zu einem attraktiven Zinssatz refinanziert. AWAS beschaffte sich neues Fremdkapital von über 1 Mrd. US-Dollar und konnte den Zinssatz auf eine Tranche von 530-Mio. US-Dollar um 250 Basispunkte senken. Und der Deutschen Annington ist es gelungen, in einem sehr schwierigen Markt durch gewerbliche Hypotheken besicherte Wertpapiere (CMBS) im Wert von 50 Mio. Euro zu platzieren. Die CMBS-Emission der Deutschen Annington ist ein wichtiger Vertrauensbeweis im Hinblick auf die von uns geführten Verhandlungen über eine weitgehende Refinanzierung des Fremdkapitals des Unternehmens im nächsten Jahr.

MARKTAUSBLICK

Seit mehreren Jahren gehen wir davon aus, dass die Eurozone in diesem Jahrzehnt nur sehr langsam wachsen wird. Staatliche Sparmaßnahmen, Schritte in Richtung einer Fiskalunion und einer politischen Union und die Unterstützung der schwächeren EWU-Mitglieder durch finanziell besser gestellte Mitgliedsländer werden den europäischen Politikern hoffentlich ausreichend Spielraum verschaffen, um halbwegs durch die Staatsschuldenkrise zu kommen - aber auch nicht viel mehr.

Das größte Wachstumshindernis in Europa ist nach wie vor die Schwäche des Bankensektors. Das europäische Finanzsystem braucht eine höhere Kreditvergabe an den privaten Sektor, eine höhere Geldumlaufgeschwindigkeit und die Bereitschaft, die Probleme der Vergangenheit hinter sich zu lassen und entschlossen vorwärts zu gehen. Statt dessen werden die europäischen Banken gezwungen, neue Kapitalstandards zu erfüllen, wozu sie ihre Bilanzen verkürzen und mehr Eigenkapital aufnehmen oder eine Verstaatlichung in Kauf nehmen müssen. Die Kreditportfolios der meisten Banken sind viel zu groß und illiquide, sodass sich eine Bilanzverkürzung als schwierig erweist.

Deshalb werden manche europäische Regierungen die schwächsten Banken in ihren Ländern verstaatlichen müssen. Andere Kreditinstitute werden Vermögenswerte verkaufen und wieder andere werden neues Kapital aufnehmen. Ich bezweifle, dass der Umfang der Verstaatlichungen, Forderungsverkäufe und Kapitalbeschaffungsmaßnahmen ausreichen wird, um eine solide Grundlage dafür zu schaffen, dass wieder mehr Kredite vergeben werden. Die Maßnahmen der EZB haben bisher für laufende Liquidität gesorgt - aber mehr auch nicht. Und ich rechne zumindest in den nächsten drei Jahren nicht damit, dass europäische Banken zu einer Kreditvergabe im benötigten Umfang zurückkehren werden.

Unterdessen fängt der ausgehandelte Konsens der europäischen Staats- und Regierungschefs in Bezug auf den Sparkurs an zu bröckeln. Es wird zunehmende politische Spannungen zwischen der deutschen Regierung, die sich für weitere Sparmaßnahmen und Strukturreformen einsetzt, und anderen Ländern geben, die wachstumsfördernde Maßnahmen wollen - ohne jedoch die Strukturreformen in Angriff zu nehmen, die erforderlich sind, um Europa wieder wettbewerbsfähiger zu machen. Dieser Konflikt wird sich nicht nur auf den Korridoren der Macht, sondern auch auf der Straße und an den Wahlurnen manifestieren. Griechenland hätte überhaupt nicht in die Eurozone aufgenommen werden dürfen, und die europäischen Politiker müssen jetzt einen Kompromiss finden, der Griechenland den Austritt aus der Währungsunion ermöglicht, ohne die Wirtschaft der übrigen Länder Europas in Mitleidenschaft zu ziehen.

Was Europa jetzt braucht, sind Strukturreformen, Kostensenkungen, ein Steuersystem, das produktive Investitionen fördert, und Arbeitsmarktbedingungen, die einen Anreiz für die Schaffung neuer Arbeitsplätze bieten. Allerdings kann ich in diesen Bereichen keine Änderung der negativen Haltung gegenüber der Wirtschaft und der Schaffung von Wohlstand erkennen, an der die meisten europäischen Politiker festhalten. Viele von ihnen reden zwar über Wachstum, verstehen aber nicht, dass Wachstum nicht dadurch entsteht, dass man sich an die Vergangenheit klammert und Erfolg sowie zukunftsgerichtetes Denken bestraft, sondern durch die Zuversicht, dass Produktivität und Investitionen belohnt werden.

Trotz dieser eher düsteren Aussichten sehen wir aber auch Chancen. Der europäische Markt wird im weiteren Verlauf dieses Jahrzehnts sehr interessante Übernahme- und Beteiligungsmöglichkeiten bieten, da sich das Verhältnis von Angebot und Nachfrage für die Art von Unternehmen, in die Terra Firma investiert, ändert.

Mehrere Faktoren dürften die Nachfrage nach den Unternehmen dämpfen, an deren Erwerb Terra Firma interessiert ist. Erstens hat der Kapitalüberhang im Markt abgenommen. Vor gut einem Jahr belief sich dieser Überhang am Markt für Private Equity-Beteiligungen auf über 300 Mrd. Euro. Auch wenn die Laufzeit einiger Fonds verlängert werden dürfte, wird ein Großteil dieser Gelder über das Jahr 2013 hinaus nicht mehr für Private Equity-Beteiligungen zur Verfügung stehen. Denn die Kapitalzusagen für in den Jahren 2006 und 2007 aufgelegte Fonds laufen bis dahin aus. Die Fonds werden dann nur noch das Kapital einsetzen können, das sie jetzt neu aufnehmen.

Zweitens wird die Nachfrage durch die in den nächsten Jahren auf Sparflamme laufende Kapitalbeschaffung europäischer Private Equity-Fonds gedämpft werden, wobei pro Jahr vielleicht nicht mehr als 50 Mrd. Euro eingeworben werden. Das ist weniger als ein Drittel dessen, was in der "Hochzeit" der Kapitalbeschaffung durch Private Equity-Firmen vor fünf Jahren eingesammelt wurde. Das geringe Wachstum und die Sorge darüber, dass die Eurozone auf lange Sicht auseinanderbrechen könnte, halten viele Investoren von Engagements in Europa ab.

Drittens ist sehr viel weniger Fremdkapital für Beteiligungskäufe vorhanden. Der Fremdkapitalanteil bei solchen Transaktionen liegt derzeit zwischen 40 und 60 Prozent, verglichen mit bis zu 85 Prozent im Jahr 2007. Nach 2012 wird deshalb nicht nur weniger Private Equity-Kapital für die Finanzierung von Akquisitionen vorhanden sein, sondern für jede Transaktion wird auch deutlich mehr Eigenkapital erforderlich sein als vor vier oder fünf Jahren. Außerdem müssen die fremdfinanzierten Transaktionen der Boom-Phase mit einem Gesamtvolumen von 3 Billionen Euro in den Jahren 2012 bis 2016 refinanziert werden. Diese Refinanzierung wird im Wesentlichen nur dann gelingen, wenn die Investoren bereit sind, mehr Eigenkapital in die betreffenden Unternehmen zu investieren. Und dieses Eigenkapital wird dann nicht für neue Transaktionen zur Verfügung stehen.

Nimmt man all diese Faktoren zusammen, wird klar, dass auf Sicht von einigen Jahren nicht mit einer hohen Nachfrage nach Private Equity-Beteiligungen zu rechnen ist. Dies steht im krassen Gegensatz zu der Situation im Jahr 2007, als die Preise durch kräftige Nachfrage und billiges Fremdkapital in die Höhe getrieben wurden.

Auf der Angebotsseite ergeben sich günstige Gelegenheiten aus dem Verkauf von nicht zum Kerngeschäft gehörenden Beteiligungen durch Banken, Regierungen, Private Equity-Fonds und strategische Investoren.

Banken verkaufen Beteiligungen, um ihre Bilanzen zu sanieren, gehen aber in Bezug darauf, welche Unternehmensteile sie verkaufen und wann sie dies tun, immer noch selektiv vor. Bei vielen Verkäufen müssen sie Verluste hinnehmen, und sie können es sich nicht leisten, auf einen Schlag zu hohe Verluste einzufahren. Von Banken beherrschten Unternehmen fehlt es unterdessen an Investitionsmitteln, und sie werden von demotivierten Managementteams geführt.

Das sind ideale Voraussetzungen für Private Equity-Unternehmen. Private Equity-Häuser, die über das erforderliche Fachwissen verfügen, um strategische und operative Verbesserungen vorzunehmen, können solche Unternehmen grundlegend umgestalten und ihnen zu neuer Stärke verhelfen. Unsere beiden jüngsten Investments, The Garden Centre Group und Four Seasons Health Care, sind dafür gute Beispiele. Das ist die Art von Unternehmen, auf die sich Private Equity-Firmen konzentrieren sollten; denn sie müssen dringend durch höhere Investitionen und ein neu motiviertes und engagiertes Management umgestaltet werden.

Angesichts dieser Angebots- und Nachfragedynamik wird der europäische Markt in eine neue Phase eintreten. In dieser Phase können Private Equity-Firmen durch die Arbeit und Intelligenz ihrer Mitarbeiter, die mit den Managementteams der Portfolio-Unternehmen zusammenarbeiten und Bankkredite durch Eigenkapital von langfristig orientierten Investoren ersetzen, zu einer Erholung in Europa beitragen. Im Mittelpunkt muss dabei stehen, in allen Teilen der Welt eingesammeltes Kapital einzusetzen, um Unternehmen mit wirklichem Potenzial in Europa umzugestalten, aufzubauen und zu vergrößern.

SCHLUSSWORT

2012 werden es zehn Jahre, seit Terra Firma sich als unabhängiges Unternehmen etabliert hat. In dieser Zeit ist unsere Investmentphilosophie beständig geblieben, und sie ist heute noch richtig. Zur Umsetzung dieser Philosophie haben wir ein Team von Mitarbeitern zusammengestellt, denen die Leidenschaft für die Umgestaltung von Unternehmen gemeinsam ist.

Die Rahmenbedingungen in Europa begünstigen Terra Firma. Dank unserer langfristigen Sichtweise, unserer Erfahrung in der konstruktiven Zusammenarbeit mit Regierungen, unserer bisherigen Erfolgsbilanz mit Investments in schwierigen Situationen, unserer Kenntnis regulierter Branchen und unserer Fähigkeit, Unternehmen umzugestalten, sind wir in einer guten Ausgangslage um sicherzustellen, dass unsere Investoren von den vor uns liegenden Chancen profitieren.

Im Namen aller Mitarbeiter von Terra Firma möchte ich mich an dieser Stelle bei allen unseren Stakeholdern für ihre Unterstützung im Jahr 2011 bedanken. Auch den Führungskräften und Mitarbeitern unserer Portfolio-Unternehmen möchte ich für das danken, was sie gemeinsam mit dem Terra Firma-Team erreicht haben.

Mit freundlichen Grüßen

Guy Hands

30. April 2012

Seit 18 Jahren investiert Terra Firma in Unternehmen mit solider Vermögensbasis aus wichtigen Branchen, die einen grundlegenden Wandel benötigen. Unser Ziel ist es, den Wert dieser Unternehmen zu steigern, indem wir durch einen aktiven, praxisnahen Ansatz Branchenführer aus ihnen machen.

AUFBAU VON KOMPETENZEN

Um dies zu erreichen, entwickeln wir unser finanzielles und operatives Fachwissen immer weiter. Wir nutzen das Potenzial unserer Investments, indem wir diese Kompetenzen in den für unsere Portfolio-Unternehmen verantwortlichen Teams sorgfältig pflegen. Unser integrierter Ansatz hat sich als besonders effektiv erwiesen - nicht nur beim Aufbau von Unternehmen, sondern auch bei der Weiterentwicklung unserer Mitarbeiter. Voraussetzung für unseren Erfolg ist, dass alle Teammitglieder ein ausgeprägtes Verständnis und ein Gefühl für wichtige geschäftliche Entscheidungen haben. Wir wollen, dass unsere Mitarbeiter unternehmerisch und praktisch denken und handeln.

Wir stellen sicher, dass unsere Finanzierungsexperten eng mit ihren auf den operativen Betrieb spezialisierten Kollegen zusammenarbeiten, um so eine Weitergabe von Wissen innerhalb von Terra Firma zu gewährleisten. Die Finanzierungsexperten eignen sich Wissen und Fähigkeiten auf den Gebieten Unternehmensführung und -finanzierung sowie Unternehmensberatung an, während unsere Experten für den operativen Geschäftsbetrieb aus nächster Nähe Erfahrungen mit Transaktionen und großvolumigen Investitionen sammeln.

Außerdem haben unsere Finanzierungsexperten die Möglichkeit, bei Projekten mit ihren Kollegen in den Portfolio-Unternehmen von Terra Firma zusammenzuarbeiten. So erfahren sie unmittelbar, was erforderlich ist, um Ideen in der Realität umzusetzen. Beispielsweise war einer unserer Direktoren, Enrico Del Prete, im letzten Jahr bei unserem Solarenergieunternehmen RTR in Italien tätig und hat dort die Akquisitionsvorhaben des Unternehmens vorangetrieben.

Im Durchschnitt setzen wir in jedem Portfolio-Unternehmen sieben Terra Firma-Mitarbeiter ein, und die Verbindung des in den einzelnen Teams vorhandenen Wissens trägt zur Generierung von Ideen und zu einer Entscheidungsfindung auf hohem Qualitätsniveau bei. Die Vorteile liegen auf der Hand - von dem Zeitpunkt, in dem eine mögliche Transaktion identifiziert wird, bis zum Wiederverkauf des betreffenden Unternehmens.

Wir setzen seit unserer Gründung auf dieses belastbare operative Modell, denn es ist kostengünstig, so dass wir mehr in unsere Portfolio-Unternehmen investieren können, und das zeigt sich unserer Meinung nach auch in deren Erfolg.

KULTURELLE UND BERUFLICHE DIVERSITÄT STEHEN BEI TERRA FIRMA IM MITTELPUNKT

GEWINNUNG NEUER MITARBEITER

Dass wir in unserem Unternehmen ein Team von Mitarbeitern haben, die das erforderliche Wissen und ein fundiertes Verständnis des speziellen Ansatzes von Terra Firma mitbringen, können wir am besten durch interne Fort- und Weiterbildung sicherstellen. Deshalb stellen wir einige besonders erfolgreiche Uni-Absolventen direkt nach dem Studium und andere Mitarbeiter in einem frühen Stadium ihrer beruflichen Laufbahn ein.

In unserem Programm für Analysten werden sie zwei Jahre lang ausgebildet und sammeln Berufserfahrung in verschiedenen Bereichen von Terra Firma: in Akquisitionen, im Management der Portfolio-Unternehmen, in der Finanzberichterstattung und -überwachung sowie in der Investor Relations-Abteilung.

Im August haben elf neue Hochschulabsolventen mit diesem Programm begonnen. Sie kommen aus sieben verschiedenen Ländern und besitzen Studienabschlüsse in Fächern wie Medizin, Ingenieurwesen und Finanzen.

In ihrem unterschiedlichen Werdegang zeigt sich die kulturelle und berufliche Vielfalt, die bei Terra Firma im Mittelpunkt steht. Die breit gefächerten Fähigkeiten unserer Mitarbeiter helfen uns, neue Erkenntnisse zu gewinnen. Außerdem ermöglicht uns diese kulturelle Vielfalt eine globale Sichtweise und hilft uns, in allen Teilen der Welt Geschäftsmöglichkeiten wahrzunehmen und Kapital einzusammeln.

Nach der Eröffnung der Terra Firma-Niederlassung in Peking in der zweiten Jahreshälfte 2011 haben wir mehrere Mitarbeiter mit chinesischer Staatsangehörigkeit eingestellt, um die geschäftliche Entwicklung von Terra Firma und einigen Portfolio-Unternehmen in China voranzutreiben.

Zudem haben wir im letzten Jahr Michael Eidenschink, Dean Brown, Lorcan Woods und Fergal Leamy eingestellt, um die operative Expertise in unseren eigenen Reihen zu erweitern.

WIR BELOHNEN HERAUSRAGENDE LEISTUNGEN

Bei der Gründung von Terra Firma haben wir es uns zum Ziel gesetzt, die Mitglieder unseres Teams intern aufzubauen. Im Rahmen dieses fortlaufenden Prozesses haben wir im letzten Jahr zehn Mitarbeiter befördert.

Besonders hervorzuheben ist dabei die Beförderung von Steven Webber zum Financial Managing Director. Er kam 1996 direkt von der Uni zur Principal Finance Group von Nomura, dem Vorläufer von Terra Firma. Steven Webber hat bei einigen besonders erfolgreichen Transaktionen unseres Unternehmens mitgewirkt wie z. B. Annington Homes, Tank & Rast, dem Pub-Geschäft von Terra Firma und der Übernahme von AWAS sowie der anschließenden Akquisition von Pegasus durch AWAS.

VORWORT DES CEO

Durch die Beförderungen der letzten vier Jahre haben wir ein schlagkräftiges Team von Managing Directors aufgebaut. Die Mitglieder dieses Teams sind ein Beweis dafür, dass wir in der Lage sind, fähige Mitarbeiter in unserem Unternehmen zu halten und intern aufzubauen. Im Durchschnitt sind unsere Managing Directors seit mehr als zwölf Jahren für Terra Firma tätig.

Darüber hinaus gibt es weitere Mitarbeiter mit hohem Potenzial. Im zurückliegenden Jahr haben wir neben den o. g. Beförderungen sieben Mitarbeiter (Tavraj Banga, Nils Steinmeyer, Ali Munir, Enrico Del Prete, Sami Kassam und David Sanders) zu Directors und drei (Bo Shi, Robin Boehringer und Ryan Macaskill) zu Associate Directors befördert.

ERWEITERUNG DES MANAGEMENTTEAMS

Im Zuge der Entwicklung von Terra Firma haben wir Änderungen im Management unseres Unternehmens vorgenommen. Bei meiner Ernennung zum CEO im Jahr 2009 teilten sich Guy Hands und ich die Zuständigkeiten - wenn auch nicht so, wie unsere Titel Chairman und CEO das vielleicht erwarten lassen. Vielmehr erfolgte diese Aufteilung auf der Grundlage unserer jeweiligen Stärken: Für Guy Hands liegen die Schwerpunkte auf der Generierung von Ideen, auf Transaktionen und auf der Strategie, während ich mich auf unsere Mitarbeiter, unsere Organisation und die Ergebnisse konzentriere.

In den letzten zwölf Monaten haben wir das Management Committee von Terra Firma offiziell eingerichtet. Neben Guy Hands, meiner Wenigkeit und Robbie Barr, unserem Chief Operating Officer, gehört jetzt auch Chris Barnes, unser Chief Financial Officer, dazu. Guy Hands, Chris Barnes und ich arbeiten bereits seit mehr als zehn Jahren zusammen. Robbie Barr ist seit drei Jahren dabei. Wir ergänzen uns mit unseren Fähigkeiten, unseren Erfahrungen und unserem Führungsstil.

SCHLUSSWORT

Unsere Vorgehensweise bei Investments, der Umgestaltung von Unternehmen und ihre Wiederveräußerung haben wir im Lauf der Jahre weiterentwickelt. Um eine Wertsteigerung zu erzielen, erwarten wir von den Teams von Terra Firma, dass sie die Grundsätze, die unseren Ansatz prägen, verstehen und anwenden.

Im Jahr 2011 haben wir nicht nur den Wert unserer Fonds weiter gesteigert, sondern auch entscheidende Fortschritte bei der Umsetzung dieser Grundsätze gemacht, unsere Kompetenzen bei Transaktionen und im operativen Bereich verbessert und unser Managementteam erweitert.

Dank der stetigen Weiterentwicklung des Ansatzes von Terra Firma und der Kernkompetenzen unseres Unternehmens sind wir sehr gut aufgestellt, um von den Möglichkeiten zu profitieren, die sich gegenwärtig in Europa bieten.

Mit freundlichen Grüßen

Tim Pryce

INHALT

1 Zusammenfassung 02
Über Terra Firma 03
Unsere Portfolio-Unternehmen 11
Wertschöpfung: Die AWAS-Story 15
Langfristige Ausrichtung 17
Transparenz und Dialog mit unseren Stakeholdern 18
Ausblick auf 2012 19
Management Committee 21
Leitendes Transaktionsteam 23

2 Kontakt 26

1 Zusammenfassung

WIR GENERIEREN MEHRWERT FÜR UNSERE STAKEHOLDER, INDEM WIR DIE STRATEGIE, DIE BETRIEBLICHEN ABLÄUFE UND DIE FINANZIERUNG UNSERER PORTFOLIO-UNTERNEHMEN GRUNDLEGEND VERÄNDERN

Terra Firma heißt 'fester Boden' und ist Ausdruck unseres durchgängigen Ansatzes, Unternehmen mit starker Vermögensbasis zu erwerben.

Wir nehmen langfristig Kapital von einer breiten Palette von Investoren auf, um nachhaltige Unternehmen mit starker Vermögensbasis in wichtigen Branchen zu übernehmen, die durch grundlegende Veränderungen umgestaltet werden können.

Unser Ansatz besteht darin, in möglicherweise wenig beachteten Sektoren aktiv nach Investmentmöglichkeiten in bisher nicht gut geführten oder nicht ausreichend mit Kapital ausgestatteten Unternehmen zu suchen. Wir sehen uns zuerst Branchentrends und Wirtschaftszweige an und suchen erst dann nach konkreten Akquisitionsmöglichkeiten, bei denen wir unsere Fähigkeit einsetzen können, Unternehmen umzugestalten. Dieser von der Makro- zur Mikroebene gehende Ansatz bei der Identifizierung von Übernahme- und Beteiligungsmöglichkeiten steht im Mittelpunkt unserer Investmentstrategie.

Wir erzielen Wertsteigerungen, indem wir uns aktiv in den von Terra Firma erworbenen Unternehmen einbringen. Durch strategische und operative Veränderungen, nachhaltige Investitionen und eine verbesserte Geschäftsführung gestalten wir unsere Portfolio-Unternehmen um. Grundlegende Veränderungen brauchen Zeit. Deshalb halten wir als langfristig orientierter Investor unsere Investments im Durchschnitt fünf Jahre, und unsere Geschäftspläne sind auf die Generierung von nachhaltigem Wachstum ausgerichtet.

UNSERE MITARBEITER

Wir haben uns umfangreiches Fachwissen auf den Gebieten Transaktionsdurchführung, operativer Betrieb und Analyse erworben. Dank unserer disziplinübergreifenden Kompetenz sind wir in der Lage, unsere Investments von der anfänglichen "Entdeckung" über den Kauf und die Umgestaltung eines Unternehmens bis zu seinem Wiederverkauf zu managen. Während der gesamten Dauer eines Investments arbeiten unsere spezialisierten Mitarbeiter mit dem Managementteam des betreffenden Portfolio-Unternehmens zusammen, um dessen Wert langfristig zu maximieren.

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 mehr als 100 Mitarbeitern, die auf London, Frankfurt, Guernsey und Peking verteilt sind. Sie stammen aus 23 Ländern und sprechen 21 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 den Bereichen Recht und Wirtschaftsprüfung.

Verweise auf „Terra Firma" beziehen sich vor dem 27. März 2002 auf die Principal Finance Group von Nomura International plc und nach dem 27. März 2002 – abhängig vom Kontext – auf TFCP Holdings Limited, Terra Firma Capital Partners Limited, Terra Firma Capital Management (Guernsey) Limited, Annington Management Services (Guernsey) Limited und deren verbundene Unternehmen.

Stand der im vorliegenden Jahresbericht enthaltenen Informationen ist der 31. Dezember 2011.

5 Jahre
DURCH-
SCHNITTLICHE
HALTEDAUER

44 Mrd. Euro
UNTER-
NEHMENSWERT

190
INVESTOREN
WELTWEIT

Robbie Barr, Chris Barnes

Wir sind ein langfristig orientierter Investor, der nachhaltige Unternehmen aufbaut

UNSERE INVESTOREN

Terra Firma investiert im Auftrag von unterschiedlichen Unternehmen und Organisationen wie Pensionsfonds, Finanzinstituten, Staatsfonds, Stiftungen und so genannten 'Family Offices'. Viele unserer Investoren sind Pensionsfonds, die Geld für die Pensionäre von heute und morgen anlegen, von denen viele öffentliche Bedienstete sind. Unsere Investoren kommen aus allen Teilen der Welt, wobei zwei Drittel ihren Sitz außerhalb von Europa haben.

Der Erfolg der Portfolio-Unternehmen von Terra Firma generiert für alle unsere Investoren einen Mehrertrag, und wir sind uns sehr wohl der Verantwortung unseres Unternehmens gegenüber den Leistungsempfängern unserer Investoren bewusst.

UNSERE STRUKTUR

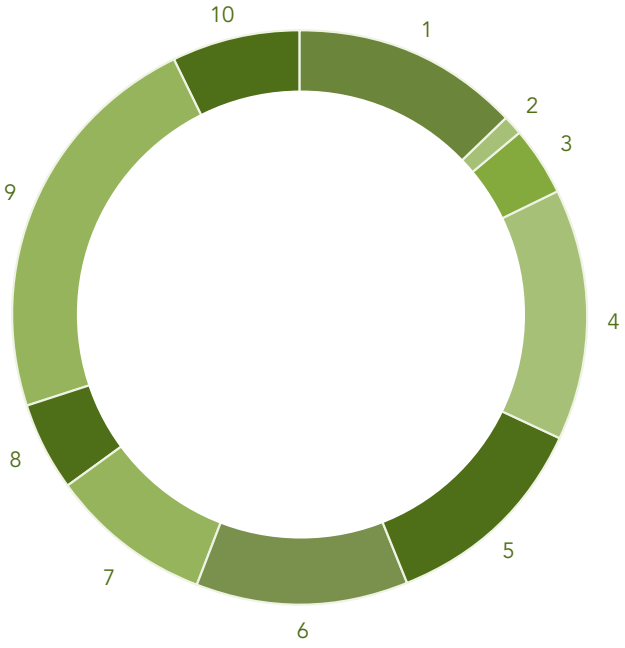
Die Fonds von Terra Firma werden in der Regel in der Rechtsform einer Guernsey Limited Partnership aufgelegt. Unsere derzeit aktiven Fonds sind die beiden breit aufgestellten Buyout-Fonds Terra Firma Capital Partners II (TFCP II) und Terra Firma Capital Partners III (TFCP III) sowie der auf Wohnimmobilien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

Die Fonds von Terra Firma investieren in ausgewählte Unternehmen überall auf der Welt, wobei jedoch ein besonderer Schwerpunkt auf Europa liegt. Derzeit erstreckt sich die Geschäftstätigkeit unserer Portfolio-Unternehmen auf 51 Länder.

Terra Firma Capital Partners Ltd (TFCPL) in Großbritannien berät mit Unterstützung durch die terrafirma GmbH in Deutschland und Terra Firma Capital Management Ltd (TFCML) in Guernsey die General Partner bei Investitionsentscheidungen. Dazu gehört auch die Identifizierung neuer Investitionsmöglichkeiten, die Transaktionsberatung und die Ausarbeitung von Verwertungsstrategien.

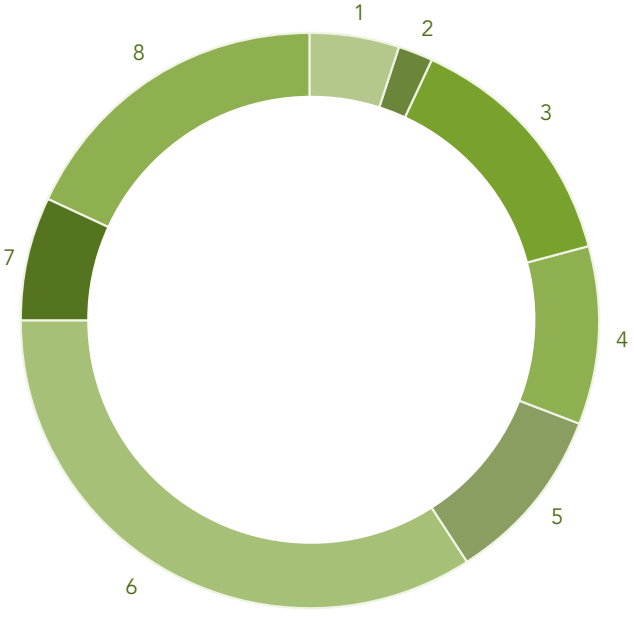
Im Jahr 2011 hat Terra Firma eine Repräsentanz in China eröffnet. Diese befindet sich in Peking und wird von Bo Shi geleitet. Die neue Niederlassung wurde gegründet, um Portfolio-Unternehmen von Terra Firma bei Geschäftsmöglichkeiten in China zu unterstützen. Das Team wird Möglichkeiten für Investitionen, Fusionen und Übernahmen sowie für eine Zusammenarbeit mit chinesischen Unternehmen prüfen. Es steht für das langfristige Engagement von Terra Firma in der Region.

Wir haben einen breit gefächerten Kreis von Investoren



INVESTOREN NACH KATEGORIEN

1 BANKEN/FINANZDIENSTLEISTUNGS-UNTERNEHMEN 13%
2 UNTERNEHMEN 1%
3 STIFTUNGEN 4%
4 DACHFONDS 14%
5 STAATSFONDS 12%
6 FAMILIENSTIFTUNGEN 12%
7 VERSICHERUNGSUNTERNEHMEN 9%
8 PRIVATE PENSIONSFONDS 5%
9 ÖFFENTLICHE PENSIONSFONDS 23%
10 TERRA FIRMA 7%



INVESTOREN NACH LÄNDERN

1 ASIEN (OHNE JAPAN) 5%
2 AUSTRALIEN 2%
3 EUROPA (OHNE GB) 14%
4 JAPAN 10%
5 NAHER OSTEN 10%
6 NORDAMERIKA 34%
7 TERRA FIRMA 7%
8 GROSSBRITANNIEN 18%

Wir investieren in wichtigen Branchen in Unternehmen mit starker Vermögensbasis, die eine grundlegende Neuausrichtung brauchen

UNSERE INVESTITIONSSTRATEGIE

Seit 1994 verfolgen wir einen beständigen Investitionsansatz, der sich über mehrere Konjunkturzyklen hinweg bewährt hat und nicht von Financial Engineering oder steigenden Börsenkursen abhängig ist, auch wenn sich hieraus weitere Renditechancen ergeben können. Am Beginn unseres Investitionsprozesses steht unsere Betrachtung der makroökonomischen und globalen Trends. Im nächsten Schritt versuchen wir zu erkennen, welche Chancen diese Trends eröffnen, und Unternehmen zu finden, die unserer Meinung nach gut aufgestellt sind, um diese Chancen zu nutzen.

Nachdem wir Möglichkeiten in bestimmten Sektoren gefunden haben, suchen wir nach Unternehmen mit drei Hauptmerkmalen, die es uns gestatten, dieses Potenzial zu nutzen:

UNTERNEHMEN MIT STARKER VERMÖGENSBASIS

Wir suchen Unternehmen mit starker Vermögensbasis. So können wir den Wert unserer Investments absichern und haben eine stabile Ausgangsbasis für Wachstum. Eine solche Vermögensbasis bietet außerdem vielfältige Möglichkeiten der Wertschöpfung für unsere Unternehmen.

Wir besitzen fundierte Expertise bei Investitionen in Unternehmen mit starker Vermögensbasis. Anfang der 1990er Jahre waren wir eine der ersten Private Equity-Firmen, die sich in der Eisenbahnindustrie und in der Pub-Branche jeden Vermögenswert einzeln angesehen hat. Durch Aufschlüsselung des gesamten Cashflows konnten wir das tatsächliche wirtschaftliche Potenzial jedes einzelnen Standorts einschätzen. Diesem Verfahren folgen wir auch heute noch.

WICHTIGE BRANCHEN

Wir investieren nur in Branchen, die wir als 'wichtig' erachten. Dazu gehören der Energie- und Versorgungssektor, der Infrastruktursektor, der Wohnungsbau, die Freizeitindustrie, die Landwirtschaft und das Anlagenleasing. Diese Branchen sind in wirtschaftlichen Abschwungphasen widerstandsfähiger und nicht in hohem Maße von technologischer Innovation oder von Branding abhängig. In vielen Fällen handelt es sich um regulierte Wirtschaftszweige, in denen wir über beträchtliche Erfahrung verfügen.

Wegen unseres von der Makro- zur Mikroebene gehenden Ansatzes sind wir nicht auf bestimmte Sektoren spezialisiert. Wir bevorzugen es, flexibel zu bleiben und uns in einer begrenzten Zahl von Sektoren zu bewegen. Dabei lassen wir uns von unserer Betrachtung der relativen Aussichten in den einzelnen Sektoren leiten.

UNTERNEHMEN, DIE EINE GRUNDLEGENDE NEUAUSRICHTUNG BRAUCHEN

Wir identifizieren Unternehmen, die eine grundlegende Neuausrichtung brauchen - vielleicht weil sie in der Vergangenheit nicht richtig geführt wurden oder weil zu wenig in sie investiert wurde oder weil sie neu positioniert werden können, um von einem von uns identifizierten Trend zu profitieren.

Wir können auf eine eindrucksvolle Erfolgsbilanz verweisen bei der Umgestaltung von Unternehmen durch Entwicklung neuer Strategien, durch umfangreiche Investitionen oder durch eine deutliche Verbesserung ihrer betrieblichen Effizienz.

Unsere Investitionen zeichnen sich durch die folgenden drei Merkmale aus:

Wir versuchen, für unsere Portfolio-Unternehmen auf fünf Arten eine Wertsteigerung zu erreichen

WERTSCHÖPFUNG

Wir investieren nur dann in ein Unternehmen, wenn wir genau wissen, wie wir dort eine Wertsteigerung erreichen werden. Unsere Vorgehen beruht auf unseren eigenen detaillierten Analysen und unterscheidet sich oft von der Sichtweise des bestehenden Managementteams des Unternehmens und von der anderer Bieter.

Nachfolgend Beispiele, wie einige unserer Portfolio-Unternehmen von diesem Vorgehen profitiert haben.

1

UMGESTALTUNGSSTRATEGIE

Die Festlegung einer Strategie für eine Neuausrichtung ist entscheidend für die Wertschöpfung in einem Unternehmen. Eine neue Strategie konzipieren wir häufig, um größtmöglichen Nutzen aus langfristigen makroökonomischen Trends zu ziehen, die wir in einer frühen Phase des Investitionsprozesses identifiziert haben. Dazu kann die Umsetzung eines neuen Geschäftsmodells, die Neupositionierung eines Unternehmens in seiner Branche oder die Expansion eines Unternehmens durch eine Übernahme oder eine Diversifizierung seiner Absatzmärkte gehören.

Die gründliche Überarbeitung der Strategien und betrieblichen Abläufe unserer Portfolio-Unternehmen hat diese schon oft zu Vorreitern in ihrer jeweiligen Branche gemacht. Solange wir Eigentümer eines Portfolio-Unternehmens sind, bemühen wir uns um eine Verbesserung und Feinabstimmung seiner Strategie.

Tank & Rast hat die Sichtbarkeit seiner Autobahnraststätten und Marken verbessert, sein Speisen- und Getränkeangebot sowie die Auswahl in den Raststätten-Shops erweitert und den Ausbau seines erfolgreichen Sanifair-Toilettensystems vorangetrieben. Außerdem hat das Unternehmen an besonders erfolgreiche Pächter weitere Standorte vergeben und unterstützt sie durch zusätzliche Investitionen, um so ihre Ergebnisse weiter zu verbessern.

Infinis war ursprünglich die kleine, vernachlässigte und weitgehend ausgelagerte Biogas-Sparte von WRG. Sie wurde abgespalten, um ein eigenständiges Unternehmen zu gründen. Die betrieblichen Abläufe wurden verbessert, und durch Akquisitionen und organisches Wachstum wurde das Portfolio des Unternehmens um Onshore-Wind- und Wasserkraftanlagen erweitert. Heute ist Infinis ein von Grund auf umgestaltetes Unternehmen, das in Großbritannien der führende unabhängige Erzeuger von erneuerbaren Energien ist.

2

STÄRKUNG DES MANAGEMENTS

Unser Ziel ist es, herausragende Managementteams in unseren Portfolio-Unternehmen aufzubauen. Wir stellen Mitarbeiter mit dem erforderlichen Hintergrund ein und schaffen Anreize, damit unsere Strategie und die Maßnahmen zur Ergebnisverbesserung effektiv umgesetzt werden.

Meistens stärken wir das Management, indem wir ihm unsere eigenen Experten und neu eingestellte Mitarbeiter zur Seite stellen, die oft aus anderen Wirtschaftszweigen kommen und neue Perspektiven einbringen.

Bei einigen unserer Portfolio-Unternehmen haben wir nur die Vermögenswerte ohne das dazugehörige Managementteam erworben. Die Immobilien, die zum Betriebsvermögen der **Annington** gehören, wurden ohne zugehöriges Personal verkauft, und Terra Firma musste ein starkes Managementteam aufbauen, um eine gute Unternehmensführung und wirksame Strukturen zu gewährleisten.

Auch bei **RTR** haben wir Mitarbeiter eingestellt, geeignete Systeme und eine Unternehmenszentrale in Rom eingerichtet und ein Managementteam zusammengestellt, welches die Expansion des Unternehmens gemeinsam mit uns rasch und effektiv vorantreibt. Außerdem wurde RTR durch das operative Team von Terra Firma nachhaltig unterstützt, u. a. im Rahmen einer sechsmonatigen Abstellung von Mitarbeitern.

3

ENTWICKLUNG DURCH INVESTITIONEN

Zur Umgestaltung unserer Portfolio-Unternehmen sind wir zu umfangreichen Investitionen bereit, und wir führen neue Investitionsprogramme durch, um die Ergebnisse zu verbessern und organisches Wachstum zu schaffen. Außerdem entwickeln wir größenmäßig anpassbare Plattformen für Expansion, sodass die Unternehmen durch Akquisitionen schneller wachsen können. Alle Investitionen werden von Terra Firma anhand strenger Renditevorgaben kontrolliert. So stellen wir sicher, dass nur besonders wirkungsvolle Investitionsprogramme umgesetzt werden.

EverPower wurd als Plattform-Akquisition durch ein Investitionsprogramm weiterentwickelt. Seit der Übernahme im Jahr 2010 sind ca. 353 Mio. US-Dollar in das Unternehmen geflossen, um seine Kapitalausstattung zu stärken. Weitere 200 Mio. US-Dollar stehen zur Finanzierung zukünftigen Wachstums bereit.

CPC hat ein umfangreiches Investitionsprogramm durchgeführt, um seine Viehzuchtbetriebe zu verbessern und dort eine größere Zahl von Rindern halten zu können. So wurde in die Verbesserung von Wasserstellen, den Bau von Ställen und Wegen, in zusätzliche Weidezäune und die Nutzbarmachung weiterer Weideflächen investiert.

4

EXPANSION DURCH FUSIONEN UND ÜBERNAHMEN

Wir führen Fusionen und Übernahmen durch, um unsere Portfolio-Unternehmen zu stärken. Die Zielsetzung ist dabei, die Größe und Kapazität eines Unternehmens zu erhöhen und seine Stellung innerhalb seiner Branche zu konsolidieren und zu verbessern. Seit 1994 hat Terra Firma in mehr als 30 Unternehmen investiert und über 35 Bolt-on-Akquisitionen durchgeführt, um diese auszubauen.

Im Falle von **Odeon & UCI** hat Terra Firma diese beiden ursprünglich eigenständigen Unternehmen zusammengeschlossen, um die Konsolidierung im europäischen Kinomarkt zu beschleunigen. Odeon & UCI hat sein Portfolio seitdem um fast 50 Standorte und mehr als 700 Kinosäle erweitert.

Dank Zusatzakquisitionen ist die **Deutsche Annington** inzwischen mit fast 210.000 eigenen bzw. verwalteten Wohnungen im ganzen Bundesgebiet der größte privatwirtschaftliche Vermieter in Deutschland. Durch die erweiterte geographische Verteilung sind die Risiken in dem ohnehin schon risikoarmen Portfolio weiter reduziert worden.

5

SENKUNG DER KAPITALKOSTEN ZUR SCHAFFUNG ZUSÄTZLICHER RENDITEPOTENZIALE

Wir senken die Kapitalkosten unserer Portfolio-Unternehmen durch den Abbau von Risiken. Dazu stellen wir die Cashflows der Unternehmen auf eine breitere und stabilere Grundlage und lösen geschäftliche und aufsichtsrechtliche Unsicherheiten auf. Außerdem verbessern wir die Kapitalstruktur unserer Portfolio-Unternehmen durch Refinanzierunen und Forderungsverbriefungen.

AWAS ist neu positioniert worden, um durch den Kauf modernerer Flugzeuge, die Einführung von Obergrenzen für die Kreditkonzentration und die Bildung von Liquiditätsrücklagen die Unternehmensrisiken zu reduzieren. Die Kapitalstruktur des Unternehmens wurde durch die Fremdfinanzierung von Abschlagszahlungen und durch die Emission Schuldverschreibungen und Anleihen aktiv umgestaltet.

Terra Firma und **Phoenix** haben gemeinsam mit den zuständigen Aufsichtsbehörden für beide Seiten zufrieden stellende Rahmenbedingungen mit transparenten und stabilen Gaspreisen ausgearbeitet. Dadurch wurden auch die Kapitalkosten für Phoenix gesenkt, und Investitionsentscheidungen konnten mit größerer Sicherheit getroffen werden. 2009 brachte Phoenix eine Refinanzierung durch eine Anleiheemission mit achtjähriger Laufzeit zum Abschluss.

2011 – EIN JAHR GEPRÄGT DURCH NEUE AKQUISITIONEN UND ORGANISCHES WACHSTUM

Im letzten Jahr haben wir unser Portfolio durch die Übernahme von RTR, einem der Marktführer unter den Solarstromerzeugern in Italien, vergrößert und unsere vorhandenen Portfolio-Unternehmen durch organisches Wachstum und Zusatzakquisitionen gestärkt. Mehr als 1,9 Mrd. Euro haben wir 2011 für Bolt-on-Akquisitionen und Investitionsprogramme ausgegeben.

Wir haben daran gearbeitet, die Leistungsfähigkeit unserer Unternehmen weiter zu erhöhen, und trotz der anhaltenden wirtschaftlichen Unsicherheit waren sie auch 2011 erfolgreich. Unsere Investment-Teams und unsere operativen Teams haben gemeinsam mit dem Management der Portfolio-Unternehmen große Anstrengungen unternommen, um jedes einzelne von ihnen in den letzten zwölf Monaten voranzubringen. Dank dieser engen Zusammenarbeit - verbunden mit einem starken Fokus auf die strategische Entwicklung, auf Innovation und operative Verbesserungen - sind alle unsere Portfolio-Unternehmen gut aufgestellt, um die vor uns liegenden Herausforderungen zu meistern.

FINANZLAGE

Trotz anhaltender Liquiditätsbeschränkungen am Markt für Bankfinanzierungen konnten unsere Unternehmen ihren gesamten Refinanzierungsbedarf im Jahresverlauf decken, und viele von ihnen haben erfolgreich und zu attraktiven Konditionen neues Fremdkapital aufgenommen, um ihre Akquisitions- und Wachstumsstrategien fortsetzen zu können. So hat Infinis mit 100 Mio. £ zusätzlichem Fremdkapital drei Windparks in Schottland gekauft, und Odeon & UCI hat mit einer erfolgreichen Anleihe-Emission im Mai 475 Mio. £ aufgenommen, die zur Rückzahlung vorhandener Kredite und zur Finanzierung weiterer Akquisitionen verwendet werden.

Die Fähigkeit, unsere Portfolio-Unternehmen zu refinanzieren, ist eine wichtige Voraussetzung für ihren dauerhaften Erfolg. Gemeinsam mit den jeweiligen Managementteams werden wir auch 2012 die Bilanzen unserer Portfolio-Unternehmen weiter aktiv gestalten und die Entwicklung am Kapitalmarkt genau beobachten um sicherzustellen, dass attraktive Refinanzierungsmöglichkeiten auch wahrgenommen werden.

BEWERTUNG

Es ist unsere feste Überzeugung, dass Private Equity-Gesellschaften ihre Portfolio-Unternehmen realistisch und transparent bewerten sollten. Wir bei Terra Firma überprüfen die Bewertung unserer Portfolio-Unternehmen jedes Jahr - manchmal auch in kürzeren Zeitabständen - gründlich und sorgfältig und lassen das Bewertungsverfahren für unseren Jahresabschluss von KPMG überprüfen.

Die Bewertung des Marktwerts liefert zwar wichtige Anhaltspunkte, wir sind jedoch ein langfristig orientierter Investor, und unsere Geschäftspläne sind auf langfristig nachhaltiges Wachstum und nicht auf die Erzielung kurzfristiger Gewinne ausgerichtet. Entscheidend ist jedoch, welche Bewertung beim Wiederverkauf eines Portfolio-Unternehmens erzielt wird. Und wir alle bei Terra Firma verfolgen dasselbe Ziel, nämlich dafür zu sorgen, dass unsere Investments beim Wiederverkauf möglichst gut dastehen.

Die Bewertungen des Marktwerts fast aller Portfolio-Unternehmen sind seit dem Jahresende 2010 gestiegen, wobei wir die Jahresendbewertung unseres Portfolios wie immer konservativ ermittelt haben.

UNSERE UNTERNEHMEN

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 unterschiedliche Berichtswährungen haben.

Unsere Portfolio-Unternehmen haben 2011 solide operative Ergebnisse erwirtschaftet, und die meisten von ihnen konnten sich gegenüber dem Vorjahr verbessern, wie in unten stehender Tabelle dargestellt.

Die Abschwächung des Euros, der Berichtswährung unserer Fonds, im Jahresverlauf 2011 wirkte sich weiter positiv auf die Bewertungen aus, da Portfolio-Unternehmen, deren Berichtswährung der US-Dollar, das Pfund Sterling oder der Australische Dollar ist, von der Abwertung des Euros profitiert haben.

EBITDA DER EINZELNEN PORTFOLIO-UNTERNEHMEN	WÄHRUNG	2010	2011	ZUNAHME IN %
Annington[1]	£m	117	122	4%
AWAS	$m	649	698	8%
CPC	A$m	17	33	93%
Deutsche Annington	€m	502	510	2%
Everpower	$m	(10)	(11)	10%
Infinis[1]	£m	75	92	23%
Odeon & UCI	£m	92	103	12%
Phoenix Group[2]	£m	21	23	12%
RTR	€m	n/a	75	n/a
Tank & Rast	€m	196	208	6%

[1] Für die Monate April bis Dezember 2010 und 2011
[2] EBITA

Unsere Unternehmen haben im Jahr 2011 solide Ergebnisse erwirtschaftet und dauerhafte Verbesserungen erzielt

OPERATIVE ERGEBNISSE

Trotz ungünstiger wirtschaftlicher Rahmenbedingungen haben unsere Portfolio-Unternehmen 2011 solide Ergebnisse erwirtschaftet und dauerhafte Verbesserungen erziel. Sie nutzen günstige Akquisitionsmöglichkeiten und verfolgten neue Projekte mit unternehmerischem Elan.

ANNINGTON

In den neun Monaten bis einschließlich Dezember 2011 erzielte Annington höhere Mieteinnahmen als im selben Vorjahreszeitraum. Dazu trugen der Zukauf weiterer Mietobjekte, die Reduzierung von Leerständen und Mieterhöhungen im Rahmen der mit dem britischen Verteidigungsministerium vereinbarten Mietpreisüberprüfung bei. Trotz der anhaltenden Stagnation im britischen Wohnimmobilienmarkt konnte Annington mehr Objekte verkaufen und die Einnahmen aus Verkäufen erhöhen.

AWAS

Das Jahresergebnis von AWAS zeigt die angesichts der schwierigen Bedingungen für die Luftfahrtindustrie eindrucksvolle Entwicklung des Unternehmens; denn wegen der höheren Kosten für Kerosin ist es für viele Fluggesellschaften schwierig, ihre Margen aufrecht zu erhalten. Gewinne wurden durch über den Erwartungen liegende Flugzeugverkäufe und Gemeinkosteneinsparungen sowie aus der Kreditperformance erzielt. Im letzten Jahr wurden 30 neue Flugzeuge an AWAS ausgeliefert, und das Unternehmen hat bereits alle Bestellungen für den Zeitraum bis Mitte 2013 erfolgreich platziert.

CPC

Bei CPC fiel der Umsatz niedriger aus als erwartet, was auf das vorübergehende Verbot von Lebendviehexporten durch die australische Regierung im Juni und Juli 2011 zurückzuführen war. Dieses Verbot ist inzwischen unter der Bedingung aufgehoben worden, dass strenge Tierschutzregeln eingehalten werden, was CPC in vollem Umfang unterstützt. Der Export von Lebendvieh wurde wieder aufgenommen.

Erfreulicherweise stieg der EBITDA im Jahr 2011, vor allem dank der über den Erwartungen liegenden Neubewertung des Viehbestands zum Jahresende. Im letzten Jahr wurde auch ein neuer CEO eingestellt, der das Unternehmen weiter voranbringen soll, und es wurden zwei weitere Ländereien in Queensland hinzugekauft.

DEUTSCHE ANNINGTON

Die Deutsche Annington konnte ihren EBITDA im zurückliegenden Jahr erneut steigern. Hierzu trugen gute Ergebnisse der Verkäufe mit größeren Stückzahlen und höheren Preisen sowie weitere Erfolge beim Verkauf von nicht zum Kerngeschäft gehörenden Immobilien bei. Die Vermietungen entwickelten sich ebenfalls positiv, auch wenn durch höhere Verkäufe der Bestand an verwalteten Wohnungen abgenommen hat. Das Unternehmen hat damit begonnen, Hausmeisterdienste wieder selbst zu erbringen. 40.000 Wohneinheiten werden bereits von 150 eigenen Mitarbeitern betreut, und das Vorhaben, bis 2013 diese Dienstleistungen für den gesamten Wohnungsbestand anzubieten, kommt gut voran.

EVERPOWER

Auch EverPower setzt seinen Expansionskurs mit dem Ziel fort, ein großer Windenergie-Anbieter zu werden. Die installierte Kapazität des Unternehmens wurde durch die Inbetriebnahme des zweiten Windparks (Howard) im Dezember 2011 deutlich erhöht. Außerdem wurde das Patton-Grundstück im Dezember in erschlossenem Zustand übernommen, und die Baumaßnahmen wurden zeitgleich mit dem Großprojekt Twin Ridges begonnen. Beide Standorte werden voraussichtlich Ende 2012 in Betrieb gehen. Die Stromerzeugungskapazität von EverPower dürfte durch beide Projekte auf voraussichtlich 360 MW steigen. Aufgrund dieser Kapazitätserhöhung und der damit verbundenen Umsatzsteigerung wird EverPower bis Ende 2012 einen positiven EBITDA erreichen.

1,9 Mrd. Euro

WURDEN 2011 FÜR UNTERNEHMENSBETEILIGUNGEN UND INVESTITIONEN AUSGEGEBEN

1,8 Mrd. Euro

BETRUG DER GESAMTE EBITDA, DEN UNSERE PORTFOLIO-UNTERNEHMEN IM KALENDERJAHR 2011 ERWIRTSCHAFTET HABEN

INFINIS

Infinis erzielte im 3. Quartal ein um 23 % höheres Ergebnis als im selben Vorjahresquartal. Hierzu trugen neben dem Zukauf von drei Onshore-Windparks von Scottish and Southern Energy im April auch eine günstige Preisgestaltung durch Ofgem sowie höhere Windgeschwindigkeiten bei, die zur Erzeugung von mehr Windenergie führten.

Die positive Entwicklung von Infinis fand auch in der 'Sunday Times/Deloitte Buyout Track 100'-Rangliste 2012 ihren Niederschlag. Dort wurde Infinis als das am schnellsten wachsende Buyout-Unternehmen geführt, gemessen am Wachstum der beiden letzten Geschäftsjahre. Außerdem wurde Infinis für seinen Glenkerie-Windpark mit dem 'CEEQUAL Whole Project Award' ausgezeichnet. Damit wurden die Bemühungen des Unternehmens gewürdigt, nachhaltige Projekte zu gestalten und zu realisieren.

ODEON & UCI

Odeon & UCI blickt auf ein weiteres erfolgreiches Jahr zurück, denn das Unternehmen setzte die Integration seiner jüngsten Zukäufe in Großbritannien, Italien, Spanien und Irland fort, wozu die Renovierung der Kinos und deren Ausstattung mit 3D-Leinwänden gehört. Obwohl die Besucherzahlen bei einigen Filmen hinter den Erwartungen zurückblieben, konnte Odeon & UCI seinen EBITDA gegenüber dem Vorjahr um 12 % steigern.

PHOENIX GROUP

Die Gasnetzwerk-Sparte von Phoenix konnte ihren Kundenstamm weiter vergrößern und die Zahl der Neuanschlüsse lag um 21 % über Plan. Neben dem kalten Wetter und dem relativ hohen Ölpreis trugen hierzu auch die Werbemaßnahmen neuer Anbieter bei, die bei den Verbrauchern das Bewusstsein für die Vorteile von Erdgas als Energiequelle schärfen.

Das Gasversorgungsgeschäft von Phoenix entwickelte sich im letzten Quartal positiv. Trotz der Öffnung des Versorgungsmarktes für den Wettbewerb konnte das Unternehmen den Anteil seiner Tarifkunden bei 85 % halten.

Als Anerkennung dafür, dass Sicherheit bei Phoenix einen sehr hohen Stellenwert hat, erhielt das Unternehmen vom British Safety Council das 'Sword of Honour". Mit dieser Auszeichnung werden Unternehmen geehrt, deren Sicherheitssysteme zu den besten auf der Welt gehören.

RTR

Nach der Übernahme im März 2011 hat RTR in den verbleibenden Monaten des letzten Jahres wichtige Änderungen im Management und im operativen Bereich vorgenommen und zwei zusätzliche Solarstrom-Portfolios erworben. Durch diese Akquisitionen stieg die Stromerzeugungskapazität von RTR um fast 100 MW auf gegenwärtig 241 MW, sodass RTR jetzt der mit Abstand größte Solarstromproduzent Italiens ist. Der Umsatz lag mit 85 Mio. Euro über den Erwartungen, was an guten operativen Ergebnissen und günstigen Wetterbedingungen lag. Der EBITDA von 75 Mio. Euro beweist erneut die hohe Qualität der Anlagen von RTR.

TANK & RAST

Für Tank & Rast war 2011 ein weiteres schwieriges Jahr. Denn der relativ hohe Ölpreis und die schwierige Wirtschaftslage wirkten sich auf das Verkehrsaufkommen auf den Autobahnen aus. Der daraus resultierende Umsatzrückgang bei Benzin sowie Speisen und Getränken wurde teilweise durch die Ausstattung weiterer Raststätten mit dem erfolgreichen Sanifair-Toilettensystem ausgeglichen.

AWAS: WERTSCHÖPFUNG IN JEDER PHASE DER NUTZUNGSDAUER EINES FLUGZEUGS

Seit der Übernahme von AWAS im Jahr 2006 hat Terra Firma aus einem nicht gut geführten Unternehmen, in das zu wenig investiert wurde, eine der führenden Flugzeug-Leasinggesellschaften der Welt gemacht. Hohe Investitionen, eine neue Strategie und eine weltweite Neuorganisation haben zu diesem Turnaround beigetragen. AWAS konnte seine Flugzeugflotte erheblich vergrößern und zu seinen 100 großen Kunden gehören viele führende nationale und regionale Fluggesellschaften aus allen Teilen der Welt.

AWAS hat einen grundlegenden Wandel durchlaufen, und die Folgen dieses Wandels sind in allen Phasen der Nutzungsdauer eines Flugzeugs sichtbar - vom Kauf und der Vermietung bis zum Wiederverkauf.

KAUF

Grundvoraussetzung für jeden Kauf in der Luftfahrtindustrie ist eine solide Bilanz - ganz gleich ob es sich um nagelneue Flugzeuge oder um solche aus zweiter Hand handelt. In den letzten sechs Jahren konnte AWAS dank kräftiger finanzieller Unterstützung durch Terra Firma seine Flugzeugflotte rasch vergrößern und eine ganze Reihe von Maschinen auf Termin bestellen.

Von 154 im Jahr 2006 konnte AWAS seine Flotte auf inzwischen 224 Flugzeuge mit einem Substanzwert von 6,4 Mrd. US-Dollar vergrößern. Dieser Anstieg ist das Ergebnis von aktivem Handel und der Übernahme eines Wettbewerbers, Pegasus Aviation. AWAS kauft außerdem in großem Umfang neue Flugzeuge und hat bereits Bestellungen für 108 Maschinen der nächsten Generation an Airbus und Boeing vergeben. Dass allein im letzten Jahr 35 Flugzeugkäufe abgeschlossen wurden, unterstreicht die Dynamik des Unternehmens und das Vertrauen, das es in die eigene geschäftliche Entwicklung und in den Luftverkehrsmarkt hat.

Dieses Wachstum bietet mehrere klare Vorteile, nicht zuletzt Möglichkeiten, im sich gegenwärtig gut entwickelnden Markt hohe Renditen zu erzielen. Prognosen zufolge wird die weltweite Luftfahrtindustrie ihren Flugzeugbestand bis zum Jahr 2030 verdoppeln. Noch erfreulicher für AWAS ist der Trend, dass immer mehr Fluggesellschaften wegen der wirtschaftlich schwierigen Zeiten dazu übergehen, Flugzeuge zu leasen statt sie zu kaufen. AWAS weiß, dass es mit seinem breiten Kundenstamm und der großen Zahl an Neubestellungen besser als viele seiner Wettbewerber in der Lage ist, einem Kunden das passende Flugzeug anzubieten.

Ein Kauf mit anschließender Vermietung ist eine weitere wichtige Option, die AWAS dank seiner grundsoliden Bilanz anbieten kann. Dies ist für das Unternehmen vor allem deshalb interessant, weil es Flugzeuge von einer Fluggesellschaft kaufen und die Maschinen anschließend an dieselbe Fluggesellschaft per Leasingvertrag vermieten kann. Wenn ein Kunde bereit steht und auf die Übergabe eines Flugzeugs wartet, ist das ein wichtiger positiver Aspekt für AWAS. Umgekehrt hat der Kunde die Möglichkeit, seine Kosten und seine Bilanz effektiver zu steuern.

Die geographische Verbreitung der Kunden von AWAS ist ein weiterer bedeutender Vorteil. Besonders stark ist das Wachstum in Asien und wird es den Prognosen zufolge auch in Zukunft bleiben. Dort erzielt AWAS gemessen am Wert der Flugzeuge bereits 39 Prozent seines Umsatzes. Außerdem verfügt das Unternehmen über eine starke Präsenz im großen nordamerikanischen Markt, während es in Europa, wo die Entwicklung und auch die Aussichten für die Luftfahrtbranche ungünstiger sind, weniger stark engagiert ist.

LEASING

Seit 2006 hat AWAS einen flexibleren und stärker kundenorientierten Ansatz in seinem Leasing-Geschäft entwickelt. Dadurch, dass es seinen Kunden flexiblere Angebote wie z. B. den Verkauf von Flugzeugen mit anschließender Rückmietung unterbreiten kann und seine Flottenplanung verbessert hat, optimiert das Unternehmen die Rendite aus seinem wachsenden Flugzeugbestand.

Im Mittelpunkt der Unternehmensstrategie steht Diversifizierung bezüglich Flugzeugalter und -typ, Zahl der Leasingnehmer und deren geographische Verteilung. Mit einer mittlerweile mehr als 200 Maschinen umfassenden Flotte, zu der Kurzstrecken- und Großraumflugzeuge für Fracht und Passagiere gehören, kann AWAS die Anforderungen aller Arten von Fluggesellschaften in allen wichtigen Ländern erfüllen.

Bisher war eines der wichtigsten Hindernisse für eine Zusammenarbeit mit vielen Leasingnehmern die Schwierigkeit, diese effektiv zu managen, vor allem im Hinblick auf die Risiken. Durch Einführung eines aktiven Kreditmanagementsystems hat AWAS die Zahl von Leasingnehmern erhöht, mit denen es zusammenarbeiten kann. Zu AWAS' Kunden gehören mittlerweile nationale Fluggesellschaften mit hohem Rating, denen wettbewerbsfähige Konditionen angeboten werden können, aber auch kleinere Fluglinien, die einen Aufschlag für ihre Leasingflotte bezahlen müssen.

Dank seiner unterschiedlichen Kunden konnte AWAS das Kredit- und Konzentrationsrisiko streuen und eine für die Branche herausragende durchschnittliche Rendite auf seine Maschinen erzielen.

VERKAUF

AWAS zeichnet sich auch durch seine aktivere Strategie in Bezug auf den Verkauf von Flugzeugen aus. Das Unternehmen prüft regelmäßig Möglichkeiten, Flugzeuge, die älter als 15 Jahre sind, zu verkaufen und so in einem früheren Stadium der Nutzungsdauer Wert zu realisieren, statt wie manche Mitbewerber die Maschinen bis zum Ende ihrer Nutzungsdauer zu halten. Mit seinem überragenden technischen Fachwissen und seiner Kenntnis des Markts für ältere Maschinen und Flugzeugteile kann AWAS auf verschiedenen Wegen den Restwert älterer Flugzeuge optimieren.

So kann es seine Rentabilität erhöhen und das Durchschnittsalter seiner Flugzeugflotte senken. Dieses liegt gegenwärtig bei sieben Jahren, wird aber durch die Auslieferung neuer Flugzeuge bis 2015 voraussichtlich auf fünf Jahre zurückgehen.

Ganz gleich, wie alt ein Flugzeug ist: Einen Käufer dafür zu finden, wird dadurch erleichtert, dass AWAS über sehr gute Beziehungen in der Branche verfügt und mit einer großen Zahl von Leasingnehmern zusammenarbeitet. So wird sichergestellt, dass AWAS in vielen Fällen als erstes von einem Kaufinteressenten erfährt.

Eine größere Zahl von Geschäftsbeziehungen bedeutet auch mehr Liquidität. Dies wiederum versetzt das Verkaufsteam in die Lage, Geschäfte schneller abzuschließen und mit jedem Flugzeug eine höhere Wertschöpfung zu erzielen. Unter dem Strich heißt das, dass AWAS oft die erste Anlaufstelle ist, wenn führende Fluggesellschaften ihre Flotten erweitern wollen - gleich, ob es sich dabei um große Fluglinien handelt, die einen kurzfristigen Bedarf abdecken müssen, oder um kleinere, denen das Geld für den Kauf neuer Flugzeuge fehlt.

DIE ZUKUNFT

AWAS ist gut aufgestellt, um von den Möglichkeiten zu profitieren, die ein wachsender und im Wandel begriffener Flugverkehr bietet. In finanzieller, strategischer und geographischer Hinsicht trifft das Unternehmen jede Entscheidung mit der Zielsetzung, seinen Kunden bestmöglichen Service zu bieten und für sich selbst möglichst hohe Renditen zu erwirtschaften. Selbst im gegenwärtigen weltwirtschaftlichen Umfeld hat AWAS Bereiche gefunden, in denen sich Chancen eröffnen, und ein Konzept erstellt, wie das Unternehmen auf kurze wie auf lange Sicht wachsen kann.

DA WIR SELBST IN UNSERE FONDS INVESTIEREN, VERFOLGEN WIR DIESELBEN INTERESSEN WIE UNSERE 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 von Private Equity 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 Ausschüttungen an 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 Beteiligungen wiederverkauft wurde und an die Investoren ihr Kapital und der größte Teil ihrer Gewinne ausgezahlt wurde. Carried Interest, der an Terra Firma zu zahlen ist, wird nach Schließung des Fonds zunächst fünf Jahre als Rücklage gehalten, bevor er an das Team ausgeschüttet wird.

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

Karen Dolenec, Steven Webber, Arjan Breure

Carried Interest ist zwar ein wichtiges Instrument zum Abgleich der Interessen eines Private Equity-Managers und der Investoren, jedoch kein Ersatz für eine Beteiligung des Managers an dem betreffenden Fonds. Jedes Mal, wenn wir einen neuen Fonds auflegen, investieren fast alle unsere Mitarbeiter in den Fonds. Insgesamt haben wir mehr als 550 Mio. Euro in unsere Fonds eingebracht. Wir sind der größte Investor von TFCP III und einer der größten Investoren von TFCP II. Dass wir vom zukünftigen Erfolg unserer Investments überzeugt sind, zeigt sich bei Terra Firma daran, dass wir unser eigenes Geld in diesen Fonds anlegen und unsere Karrieren von seinem Erfolg abhängig machen.

EINE LANGFRISTIGE WERTSTEIGERUNG WIRD AM BESTEN IN UNTERNEHMEN ERREICHT, DIE TRANSPARENT UND NACHHALTIG GEFÜHRT WERDEN UND DIE SICH IHRER ROLLE ALS TEIL EINER GRÖSSEREN GEMEINSCHAFT BEWUSST SIND

Die Unternehmen, an denen sich Terra Firma beteiligt, beeinflussen das Leben vieler Menschen, und wir sind uns der sozialen Verantwortung bewusst, die unsere Arbeit mit sich bringt. Es ist sehr wichtig, dass alle unsere Stakeholder – Kunden, Mitarbeiter, Investoren, Lieferanten, Gewerkschaften, Regierungen und Berufsverbände – unsere Absichten, unsere Vorhaben und Ergebnisse und auch unseren Beitrag und den unserer Portfolio-Unternehmen zum Gemeinwohl verstehen.

Wir glauben, dass Terra Firma - und die Private Equity-Branche im Allgemeinen - stolz sein kann auf ihren Beitrag für die Gesellschaft, indem es Unternehmen finanziert und ihnen hilft, erfolgreich und nachhaltig zu wirtschaften. Wir fördern Offenheit und einen aktiven Dialog mit unseren Stakeholdern und mit denen unserer Portfolio-Unternehmen über die Rolle der Private Equity-Branche und den von ihr generierten Mehrwert.

Nach der Veröffentlichung der von Sir David Walker in seinem Bericht von 2007 zur Offenlegung und Transparenz in der Private Equity-Branche ausgesprochenen Empfehlungen waren wir eine der ersten Private Equity-Firmen in Großbritannien, die einen Jahresbericht über ihre Geschäftstätigkeit veröffentlicht hat. Die meisten unserer Portfolio-Unternehmen veröffentlichen den Walker-Richtlinien entsprechende Geschäftsberichte, obwohl dies für Firmen außerhalb von Großbritannien nicht vorgeschrieben ist. In einem im März 2012 von der Guidelines Monitoring Group on Transparency and Disclosure (diese wurde eingerichtet, um die Einhaltung der Walker-Richtlinien durch Private Equity-Häuser zu überwachen) veröffentlichten Bericht wurden drei Portfolio-Unternehmen von Terra Firma als Beispiele für vorbildliche Offenlegungspraktiken genannt.

Alex Adamov, Julie Williamson, Dean Brown

Terra Firma beteiligt sich aktiv an der Ausarbeitung optimaler Branchenstandards, hauptsächlich im Rahmen der British Venture Capital Association und der European Venture Capital Association. Außerdem hat sich Terra Firma zur Einhaltung der durch die Institutional Limited Partner Association formulierten Grundsätze für Private Equity-Firmen verpflichtet und ist Unterzeichner der "Prinzipien für verantwortliches Investieren der Vereinten Nationen" (UNPRI).

DIE SCHWIERIGEN WIRTSCHAFTLICHEN RAHMENBEDINGUNGEN IN EUROPA WERDEN BEDEUTENDE BETEILIGUNGSMÖGLICHKEITEN HERVORBRINGEN

David Sanders, Arnold Vos

Die schwächelnde Weltwirtschaft und die Euro-Schuldenkrise machten 2011 zu einem schwierigeren Jahr, als viele erwartet hatten: Die Industrieländer waren weiterhin mit geringem Wachstum, hoher Staatsverschuldung und hoher Arbeitslosigkeit konfrontiert. Wegen der nur zögerlichen Reform- und Sparpakete, die einige Länder der Eurozone auf den Weg gebracht haben, werden auch die nächsten Jahre durch geringes Wachstum und weiterhin schwierige makroökonomische Bedingungen geprägt sein.

Das größte Hindernis für mehr Wachstum in Europa ist nach wie vor das zerbrechliche europäische Bankensystem, das den Zugang zu Fremdkapital erschwert und den Druck auf die Kreditinstitute erhöht, sich von Randgeschäftsbereichen zu trennen. Außerdem zwingen die strengeren Vorschriften zur Kapitalausstattung, die gerade eingeführt werden, europäische Finanzinstitute, ihre Bilanzen zu verkürzen, wodurch sich das Fremdkapitalangebot weiter reduziert.

Für Private Equity-Unternehmen wird es ein zunehmendes Angebot an Beteiligungsmöglichkeiten in Europa geben, da nicht nur Banken, sondern auch Regierungen, strategische Investoren und andere Private Equity-Fonds gezwungen sind, sich von nicht zu ihrem Kerngeschäft gehörenden Vermögenswerten zu trennen. Die Regierungen müssen staatseigene Unternehmen verkaufen, um Schulden abzubauen und die den Banken angebotene Unterstützung zu finanzieren. Und Unternehmen müssen sich von Randgeschäftsbereichen trennen, da höhere Zinskosten und die geringere Verfügbarkeit von Krediten ihre Geschäftstätigkeit erschweren werden.

AUSBLICK AUF 2012

Viele Private Equity-Fonds, die ihr Kapital in den Boom-Jahren vor 2007 eingesammelt haben, nähern sich jetzt dem Ende ihrer Laufzeit. Dadurch erhöht sich der Druck auf Private Equity-Firmen, Beteiligungen zu verkaufen und Geld an die Investoren zurückzugeben oder diese zu bitten, einer Laufzeitverlängerung für die Fonds zuzustimmen.

Viele der Unternehmen, die auf den Markt kommen werden, werden nicht gut geführt oder nicht ausreichend mit Kapital ausgestattet sein. Daraus ergeben sich für Private Equity-Firmen in Europa bisher nicht gekannte Möglichkeiten, in angeschlagene und unter Kapitalmangel leidende Unternehmen zu investieren, die eine Neuausrichtung ihrer Strategie und ihrer betrieblichen Prozesse brauchen.

Auf der Nachfrageseite wird es weniger Wettbewerb seitens strategischer Investoren, Unternehmen und Hedgefonds geben. Geringes Wachstum und die Angst vor einem Auseinanderbrechen der Eurozone werden einige Investoren von Engagements in Europa abhalten. Außerdem verfügen viele Private Equity-Fonds über weniger Eigenkapital, das sie in der Region investieren könnten. Für solche, die investieren können, wird es schwieriger werden, sich das erforderliche Fremdkapital zu besorgen, da wegen der Beschränkung des Fremdkapitalanteils inzwischen fast doppelt so viel Eigenkapital für eine Akquisition erforderlich ist wie vor fünf Jahren.

Wir glauben, dass diese Kombination aus steigendem Angebot und rückläufiger Nachfrage bedeutende Möglichkeiten in Terra Firmas Zielmarkt eröffnen wird. Dieser umfasst Unternehmen, die eine strategische Neuausrichtung, ein kompetentes Managementteam und Zugang zu Kapital für Wachstum und Entwicklung brauchen.

Mit unserer konsequenten Investitionsstrategie, mit der wir in unseren Portfolio-Unternehmen durch strategische und operative Neuausrichtung sowie nachhaltige Investitionen Wertsteigerungen erreichen wollen, und mit unserer bisherigen Erfolgsbilanz in der Zusammenarbeit mit Regierungen und in Bezug auf Investments in komplexen Situationen sowie in regulierten Unternehmen sind wir gut aufgestellt, um von den derzeit in Europa herrschenden schwierigen Rahmenbedingungen und den sich daraus ergebenden Chancen zu profitieren.

DAS MANAGEMENT COMMITTEE VON TERRA FIRMA IST FÜR DIE STRATEGISCHE AUSRICHTUNG DES UNTERNEHMENS, DIE BEZIEHUNGEN ZU DEN STAKEHOLDERN, DAS PERSONAL UND DEN BEREICH CORPORATE RESPONSIBILITY VERANTWORTLICH

Guy Hands
Chairman und Chief Investment Officer

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

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

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

Tim Pryce
Chief Executive Officer

Tim Pryce ist Gründungsmitglied von Terra Firma und Chief Executive Officer. Er ist Mitglied der Geschäftsführung der General Partner und Mitglied des Management Committee.

Tim Pryce begann seine Karriere bei Terra Firma als Leiter der Rechtsabteilung. Er baute die Bereiche Recht, Steuern, Strukturierung und Compliance auf und leitete sie. Er war an vielen Transaktionen beteiligt und 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 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).

Neben Englisch, seiner Muttersprache, spricht Tim Pryce auch Französisch. Er und sein Partner mögen Reisen und Kunst.

Chris Barnes
Chief Financial Officer

Chris Barnes ist Terra Firmas Chief Financial Officer und damit 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 Unternehnmens. Ihm unterstehen auch die Abteilungen IT und Verwaltung. Er ist Mitglied der Geschäftsführung der General Partner und Mitglied des Management Committee.

Chris Barnes ist seit 2001 bei Terra Firma 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.

Robbie Barr
Chief Operating Officer

Robbie Barr ist Terra Firmas Chief Operating Officer mit Gesamtverantwortung für die operative Leitung aller Portfolio-Unternehmen. Er ist Mitglied der Geschäftsführung der General Partner und Mitglied des Management Committee. In seinen Verantwortungsbereich fallen auch die Planung der Organisationsveränderungen vor und nach Akquisitionen, die Implementierung, die Überwachung der Unternehmensergebnisse und der Steuerungsprozesse. Robbie Barr ist im Vorstand verschiedener Portfolio-Unternehmen. Er leitet ein Team von Operations-, Finanz- und Organisationsspezialisten, 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.

UNSER LEITENDES TRANSAKTIONSTEAM BESITZT ALLE TRANSAKTIONSBEZOGENEN, OPERATIVEN UND ANALYTISCHEN VORAUSSETZUNGEN, UM UNSERE PORTFOLIO-UNTERNEHMEN UMZUGESTALTEN

Arjan Breure
Financial Managing Director

Arjan Breure spielt eine wichtige Rolle bei der Deal Origination und der Wertsteigerung des Portfolios. Er konzentriert sich gegenwärtig auf die Bereiche gewerbliche und Wohnimmobilien. Er ist verantwortlich für das Investment in die Deutsche Annington, dem größten Vermieter von Wohnungen in Deutschland, und für Tank & Rast, Terra Firmas Unternehmen für Autobahnraststätten.

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 Ütrecht in Wirtschaftsgeschichte. Neben seiner Muttersprache Holländisch spricht er Englisch und Deutsch.

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

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. Er leitete auch die Refinanzierung der Phoenix Group, die Akquisition von EverPower und kürzlich von RTR.

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

Damian Darragh trat 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.

Neben einem Master of Science hat Damian Darragh einen Abschluss in Elektrotechnik/Elektronik der Universität Manchester und dem Institut Superieur D'Electronique du Nord (Dipl-Ing.). Neben Englisch spricht er auch Französisch.

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

LEITENDES TRANSAKTIONSTEAM

Karen Dolenec
Financial Managing Director

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

Sie konzentriert sich gegenwärtig auf Agrarwirtschaft, Rohstoffe und Wohnimmobilien.

Bevor Karen Dolenec 2001 zu uns kam, war sie im Investment Banking und im Private Equity-Zweig von JP Morgen in New York tätig.

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

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

Mike Kinski
Operational Managing Director

Mike Kinski war an einer Reihe von Terra Firma-Investitionen beteiligt, darunter einige unserer Pub-Unternehmen, das Deponieunternehmen 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 und CEO der Energie- und Wasserversorger von Scottish Power Plc (jetzt Teil von Iberdrola). Seine Tätigkeit umfasste auch Positionen als Chairman und CEO von Manweb Electricity Plc und Southern Water plc. Davor war er im Vorstand der Jaguar Cars Ltd. Er wurde 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 Fußball.

Lorenzo Levi
Operational Managing Director

Lorenzo Levi hat an der Durchführung von vielen Investments mitgewirkt und ist gegenwärtig im Vorstand der Phoenix Gruppe,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 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 Elekrotechnik 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.

LEITENDES TRANSAKTIONSTEAM

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 zwei Töchter. Er interessiert sich für Sport, Film, Musik und Kunst.

Steven Webber
Financial Managing Director

Steven Webber hat an einigen der erfolgreichsten Transaktionen, wie zum Beispiel Annington Homes – eine unserer ersten Transaktionen, Tank & Rast und auch unseren Pub-Unternehmen, mitgearbeitet. In jüngerer Vergangenheit war er an der AWAS-Transaktion und der Pegasus-Akquisition durch AWAS beteiligt. Gegenwärtig konzentriert er sich auf die Bereiche Freizeitindustrie, Leasing und Transport.

Steven Webber begann seine Tätigkeit bei der Nomura Principal Finance Group, der Vorgängerin von Terra Firma, im Jahr 1996, nachdem er sein Studium an der Universität Reading mit einem Abschluss in International Securities, Investment & Banking (MSc) abgeschlossen hatte.

Zu seinen Hobbys zählen Reisen, Outdoor-Sport und Fotografie.

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. Gegenwärtig konzentriert sie sich auf die Bereiche Hotelwesen und Freizeitindustrie.

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.

DIE FONDS VON TERRA FIRMA

General Partner
Terra Firma Investments (GP) 2 Limited
Terra Firma Investments (GP) 3 Limited
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
Guy Hands
John Loveridge
John Stares
Iain Stokes

Verwalter
State Street (Guernsey) Limited
PO BOX 543, 1st Floor
Dorey Court, Admiral Park
St Peter Port, GY1 6HJ
Guernsey

Wirtschaftsprüfer der Fonds
KPMG Channel Islands Limited
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

Wirtschaftsprüfer der Berater
Deloitte & Touche LLP
Lord Coutanche House
PO BOX 403, 66–68 Esplanade
St Helier, JE2 3QB
Jersey

Pressekontakt
Andrew Dowler
Finsbury Limited
Tenter House
45 Moorfields
London, EC2Y 9AE
Großbritannien
+44 20 7251 3801

TERRA FIRMAS UNTERNEHMEN

Annington Homes Limited
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 22 892 220 02
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 Limited
Newcastle Waters Station
Drovers Drive
Newcastle Waters, NT 0862
Australien
+61 2 6618 3000
www.pastoral.com

Deutsche Annington Immobilien GmbH
Phillippstrasse 3
44803 Bochum
Deutschland
+49 23 4314 0
www.deutsche-annington.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 Limited
Lee House
90 Great Bridgewater Street
Manchester, M1 5JW
Großbritannien
+44 161 455 4000
www.odeon.co.uk

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

Rete Rinnovabile S.r.l.
4th Floor
Viale Regina Margherita, 279
00198 Rome
Italien
+39 06 6489 3200
www.rtrenergy.it

www.terrafirma.com

Design und Druck: Dusted