

[Inhalt](#)

[Executive Summary](#)

[Vorwort des CEO](#)

[Über Terra Firma](#)

[Rückblick & Meilensteine 2008](#)

[Unser Beitrag zur wirtschaften Erholung](#)

[Langfristige Ausrichtung](#)

[Transparenz und Offenlegung](#)

[Ausblick auf 2009](#)

[Unser Portfolio in Deutschland](#)

[Deutsche Annington](#)

[Tank & Rast](#)

[Kontakt](#)

# terra firma

JAHRESBERICHT 2008

EINE EINZIGARTIGE PERSPEKTIVE



---

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

---

## INHALT

---

<b>1 Executive Summary</b>	<b>4</b>
Vorwort des CEO	6
Über Terra Firma	10
Rückblick und Meilensteine 2008	14
Unser Beitrag zur wirtschaftlichen Erholung	18
Langfristige Ausrichtung	19
Transparenz und Offenlegung	20
Ausblick auf 2009	22
<hr/>	
<b>2 Unser Portfolio in Deutschland</b>	<b>24</b>
Deutsche Annington	26
Tank & Rast	32
<hr/>	
<b>3 Kontakt</b>	<b>38</b>

# 1 Executive Summary



---

## VORWORT DES CEO

Ich hoffe Sie stimmen mit mir überein, dass unsere Portfolio-Unternehmen die Turbulenzen in den Finanzmärkten bislang gut überstanden haben und auf dauerhafte Wertsteigerungen für unsere Investoren und Stakeholder ausgerichtet sind



### 31. Dezember 2008

Ich freue mich, Ihnen den zweiten Jahresbericht von Terra Firma und ihren Portfolio-Unternehmen vorzustellen.

Seit unserem letzten Jahresbericht hat sich die Finanzwelt bis zur Unkenntlichkeit verändert. Viele der weltgrößten Finanzinstitute sind heute im Besitz von Regierungen oder werden praktisch von ihnen kontrolliert. Einige Finanzinstitute brechen auseinander, andere fusionieren und einige existieren einfach nicht mehr. Mehr als fünf Jahre Wertzuwachs der börsennotierten Anlagen wurden durch den dramatischen globalen Börseneinbruch vernichtet. In England bewegen sich die Börsenbewertungen auf einem Niveau, das es zuletzt 1997 gegeben hat, wobei die tatsächlichen Kurse auf das Niveau von 1993 gesunken sind. Die meisten westlichen Länder befinden sich nun in einer Rezession. Die entscheidende Frage ist, ob sich daraus eine globale Depression entwickeln wird.

In den vergangenen vier Jahren hatte ich große Bedenken geäußert hinsichtlich unserer Finanzsysteme und der Lage der westlichen Volkswirtschaften, besonders im Hinblick auf deren hohe Verschuldung. Ich habe jedoch weder vorhergesehen, mit welcher Geschwindigkeit sich die jüngsten Ereignisse entwickeln würden, noch wie systemisch und tiefgehend der Kollaps sein würde.

Unglücklicherweise haben sich in den letzten 10 Jahren praktisch alle westlichen Regierungen, Banken, Verbraucher, Kommentatoren, Wirtschaftswissenschaftler und Investoren die gleiche Theorie zueigen gemacht, die den Glauben an ein stetiges, wirtschaftliches Wachstum rechtfertigen sollte. Es gab eine weit verbreitete Überzeugung, der Wirtschaftszyklus sei beherrschbar und Diversifikation und Syndizierung könnten das Risiko einer Wirtschaftskrise ausschließen. Und wenn die westlichen Länder Geld brauchten, boten die aufstrebenden Wirtschaftsmächte Asiens und die Erdölförderländer des Mittleren Ostens scheinbar unendliche Geldmittel, um den Westen zu retten.

Viel wurde und wird zweifellos noch geschrieben werden über die Triebkräfte hinter der daraus entstandenen außergewöhnlichen Blase, die darauf folgende Implosion des Finanzsektors und die Auswirkungen auf die reale Wirtschaft. Eine der Schlüsselfragen lautet: Welche sind die Gründe, dass die Anhäufung noch nie da gewesener Schuldenberge geduldet wurde? Zwischen 2002 und 2008 haben viele westliche Industrienationen eine zukunftsfähige Finanzwirtschaft aufgegeben zugunsten eines ungehemmten, aber kurzfristigen Aufschwungs. In England nahmen Aufsichtsbehörden und Investoren schweigend hin, dass sechs große Banken zwischen 2003 und 2008 den Anteil ungesicherter Finanzierungen von zusammen £38 auf £498 Milliarden erhöhten, um damit zunehmend spekulative Darlehen zu finanzieren.

Im Rückblick ist es kaum zu glauben, dass sich fortschrittliche und hochentwickelte Nationen in eine Position manövriert haben, in der sie so abhängig von ausländischem Kapital wurden. Die Lockerung der Geldpolitik spielte sicher eine wichtige Rolle. Sie ermutigte Banken, Privatpersonen und Firmen Schulden zu machen, weil Kredite billiger waren als je zuvor. Meiner Ansicht nach gab es aber zwei weitere, ebenso wichtige, begünstigende Faktoren: zum einen die fehlende Transparenz und zum anderen unangemessene Bonussysteme in vielen Finanzinstituten. Schulden sind dann besonders gefährlich, wenn sie hinter undurchsichtigen Strukturen versteckt werden, und vielen war einfach nicht bewusst, wie abhängig das westliche Bankensystem von kurzfristigem ausländischen Kapital geworden war. Diese Gefahr wurde noch größer, weil viele der wichtigen Marktteilnehmer triftige Gründe hatten, die Illusion des unaufhörlichen Wachstums aufrechtzuerhalten. Bankenvorstände, Ökonomen, Aufsichtsbehörden und Politiker in allen G7-Ländern lobten das ‚neue Wirtschaftsmodell‘ nicht nur lautstark, sondern profitierten auch kräftig davon. In Wirklichkeit war dieses Phänomen nichts anderes als eine riesige Blase, die darauf wartete zu platzen.

Vor achtzehn Monaten wurden Private-Equity-Gesellschaften in England mehr Offenlegungspflichten – ähnlich denen der Aktiengesellschaften - auferlegt; sie müssen jetzt ihren Stakeholdern ihr Vorgehen erläutern und begründen, warum es für die Wirtschaft insgesamt von Nutzen ist. Diese Initiative war durchaus angemessen, da Private Equity-Gesellschaften Unternehmen kaufen und kontrollieren, die das Leben vieler Menschen beeinflussen. Terra Firma und andere Private Equity-Gesellschaften geben sich auf diesem Gebiet sehr viel Mühe, und ich hoffe, dass dieser Jahresbericht für Sie aufschlussreich ist. Es ist mittlerweile jedoch klar geworden, dass eine weitaus größere Gruppe von Unternehmen im Finanzsektor - einschließlich solche mit Offenlegungspflichten - die gleichen Auflagen hätten erhalten sollen. Es hat sich gezeigt, dass die Banken und ihre Geschäfte für jeden einzelnen große Bedeutung haben, obwohl sie früher von vielen als eher unbedeutend betrachtet wurden.

Zumindest die Vorstände und Wirtschaftsprüfer der Aktiengesellschaften hätten sicherstellen müssen, dass Stakeholder angemessen unterrichtet werden. Die Aufsichtsgremien der von Private-Equity-Gesellschaften gehaltenen Unternehmen setzen sich üblicherweise aus Personen zusammen, die über relevante Branchenerfahrung verfügen und etwas von dem Geschäft, das sie beaufsichtigen, verstehen. Von einigen Aktiengesellschaften kann man das allerdings nicht behaupten, insbesondere nicht von Banken, deren Aufsichtsratsmitglieder zwar durchwegs einen einwandfreien Ruf genießen und über erstklassige Beziehungen verfügen, aber leider oft nicht über das notwendige Fachwissen, um komplexe Finanztransaktionen zu überwachen. Zweifellos müssen die Berichte der Wirtschaftsprüfungsgesellschaften zukünftig mehr Aussagekraft und Transparenz bieten.



---

## VORWORT DES CEO

Ich meine auch, dass wir wieder zu einem Bankensystem zurückkehren müssen, in dem man unterscheidet zwischen Geschäftsbanken, die Einlagen verwalten und durch Regierungsgarantien abgesichert sind, und Investment-Banken, die bei der Jagd nach Provisionen und schnellen Profiten erhebliche Risiken eingehen. Das Glass-Steagall Gesetz war eine vernünftige Reaktion auf die Weltwirtschaftskrise der 30er Jahre. Es ist eine Tragödie, dass es durch die Überheblichkeit von Bankern, Aufsichtsbehörden und Politikern außer Kraft gesetzt wurde. Es muss möglichst schnell weltweit wieder in Kraft treten und rigoros angewendet werden. Kreditinstitute müssen sich wieder darauf besinnen, wozu sie eigentlich bestimmt waren, während unternehmerische und innovative Investment-Banken weiterhin ihre Geschäfte betreiben können, allerdings ohne ein von den Steuerzahlern finanziertes Sicherheitsnetz. Wir können uns kein Finanzsystem leisten, in dem auf der einen Seite Investment-Banker gewinnen und auf der anderen Seite alle anderen verlieren.

Wenn man die Vergütungen unter die Lupe nimmt, dann hätten bessere und längerfristige Strukturen, wie man sie bei Private Equity-Gesellschaften findet, geholfen die jüngsten Ereignisse zu verhindern. Die kurzfristige Bonuskultur der meisten Finanzinstitute verleitete führende Manager dazu, langfristige Risiken zu ignorieren, während sie sich außergewöhnlicher, aber kurzfristiger Gewinne erfreuten. Einfache Beteiligungsmodelle sind genauso gefährlich oder vielleicht sogar noch gefährlicher als jährliche Bonuszahlungen, da sie Management-Teams anstacheln, ihr Unternehmen Jahr für Jahr und ohne Rücksicht auf Risiken zu vergrößern. In diesem Wettlauf um Reichtümer wurden zu viele Beteiligte mit schuldig. Regierungshaushalte – und in den USA auch Wahlkämpfe – haben in den vergangenen Jahrzehnten sehr von dieser kurzfristigen Bonuskultur profitiert. Mit rasant steigenden Einkommensteuereinnahmen konnten Politiker ihre Lieblingsprojekte finanzieren ohne Rücksicht auf langfristige Finanzlasten. Jetzt bereuen sie ihre frühere Freigiebigkeit und sind zu den schärfsten Kritikern des Finanzsektors geworden.

Seit Jahren habe ich mich öffentlich dafür ausgesprochen, dass wirksame Leistungsanreize von langfristiger Natur sein müssen. Und mit „langfristig“ meine ich mindestens 5 bis 10 Jahre. Außerdem bin ich ein starker Befürworter von klaren, einfachen und wirklich verständlichen Steuergesetzen und behördlichen Bestimmungen, die langfristige Leistungsanreize honorieren. Meiner Meinung nach gibt es keinen besseren Weg, um ein gutes und nachhaltig tragfähiges Geschäftsumfeld zu schaffen. Leider ist das in bestimmten westlichen Ländern, insbesondere in England, nicht geschehen. Dort haben die stetig zunehmende Komplexität und die Höhe der Steuern zu wirtschaftsfeindlichen Maßnahmen und Ineffizienzen geführt.

Bei Terra Firma ist jedem Mitarbeiter bewusst, dass seine Vergütung von langfristigen Ergebnissen abhängt, die unsere Portfolio-Unternehmen für unsere Investoren

erbringen. Die Ergebnisse unserer Portfolio-Unternehmen waren sehr gut; das Investitionsklima wirkte sich jedoch ungünstig auf die Bewertungen unserer Unternehmen aus. Terra Firma hat deshalb im März Carried Interest aus früheren Jahren an seine Investoren ausgeschüttet. Diese Gelder hätten den Großteil der Vergütung ausgemacht, die das Terra Firma-Führungsteam für seine harte Arbeit seit dem Jahr 2004 erhalten hätte. Aber so ist es absolut richtig; unsere Investoren haben Verluste erlitten und so wird auch unsere Vergütung darunter leiden. Derartige langfristige Vergütungssysteme im gesamten Finanzsektor hätten eine ganz andere Welt hervorgebracht, als die, in der wir heute leben.

Im heutigen Klima müssen sich Private Equity-Gesellschaften mehr denn je auf die betriebswirtschaftliche Robustheit ihrer Unternehmen konzentrieren, um Erträge für ihre Investoren zu erwirtschaften. Dieser Schwerpunkt auf dem operativen Geschäft bedeutet auch, dass Private Equity die Wirtschaft weiterhin ankurbelt und zu jenen Kräften gehören wird, die ihren Beitrag zur Bewältigung der gegenwärtigen Krise leisten. Bei Terra Firma haben wir das schon immer als eine unserer besonderen Stärken betrachtet. Wenn Sie sich die Ergebnisse unserer Portfolio-Unternehmen ansehen, werden Sie hoffentlich zustimmen, dass unsere Portfolio-Unternehmen die Turbulenzen in den Finanzmärkten bislang gut überstanden haben und auf dauerhafte Wertsteigerungen für unsere Investoren und Stakeholder ausgerichtet sind. Wir sind in der ungewöhnlich glücklichen Lage, dass etwa 50% von TFCP III noch für Investitionen zur Verfügung stehen. Ich glaube, dass sich in den nächsten zwei Jahren eine Reihe von außergewöhnlichen Gelegenheiten für Investitionen ergeben werden, die es TFCP III ermöglichen, beachtliche Gewinne für die Investoren zu erwirtschaften.

Da ich zu jenen gehöre, die nicht glauben, dass sich am menschlichen Verhalten wirklich etwas ändert, zum Abschluss ein etwas melancholisches Zitat von Abraham Lincoln:

**„Der Mann, der auf Kredit lebt, wird schnell feststellen, dass seine Mittel von Zinsen aufgeessen werden und dass es danach niemanden mehr gibt, der ihm etwas leiht. Nichts anderes gilt auch für Regierungen.“**

**Abraham Lincoln**

**Mit freundlichen Grüßen**

**Guy Hands**

## ÜBER TERRA FIRMA<sup>1,2</sup>

# TERRA FIRMA INVESTIERT IN GROSSE, KOMPLEXE UNTERNEHMEN MIT SOLIDER VERMÖGENSBASIS, DIE VOM MARKT WENIG BEACHTET, UNTERBEWERTET ODER NICHT GESCHÄTZT WERDEN

**Durch Veränderungen der Strategie, nachhaltige Investitionen und verbessertes Management ermöglichen wir diesen Portfolio-Unternehmen eine gezielte Leistungssteigerung. In der gegenwärtigen Lage unterstützen wir die Unternehmen auch bei Finanzierungs- und Liquiditätsfragen.**

Wir erzielen Wertsteigerungen, indem wir uns aktiv und direkt in den von Terra Firma erworbenen Unternehmen engagieren. Seite an Seite mit dem Management geben wir dem jeweiligen Geschäft in strategischer wie auch operativer Hinsicht eine neue Richtung. Dazu gehört häufig die Einführung neuer Initiativen, Abläufe und Verfahren, um die Arbeitsweise und Kultur des Unternehmens zu verändern. Diese Art von Veränderung braucht Zeit.

Eine langfristige Investmentstrategie ist unverzichtbar, um ein erfolgreiches und gleichzeitig zukunftsfähiges Unternehmen zu schaffen. Sind die Unternehmen wieder auf Erfolgskurs, werden sie veräußert, um Erträge für unsere Investoren zu realisieren.

Seit der Gründung von Terra Firma im Jahr 1994 haben wir rund 11 Milliarden Euro Beteiligungskapital investiert und Transaktionen im Gesamtwert von 42 Milliarden Euro abgeschlossen.

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

<sup>2</sup> Angaben in diesem Jahresbericht beziehen sich auf den 31. Dezember 2008



**€16 Milliarden**  
eingeworbenes Kapital

**€11 Milliarden**  
investiert

**€42 Milliarden**  
kumulierter Unternehmenswert aller Investitionen

## ÜBER TERRA FIRMA

Eine Gelegenheit für unsere Stakeholder, sich über unsere Absichten, Pläne und Ergebnisse zu informieren

### UNSERE INVESTOREN

Wir investieren für Pensionskassen, Versicherungsunternehmen, staatliche Vermögensfonds und Stiftungen aus aller Welt. Unsere größten Investoren sind Pensionskassen; sie investieren im Auftrag der Rentner von heute und morgen. Der Erfolg der Terra Firma-Unternehmen trägt zu einer besseren und sichereren Altersversorgung für Rentner und unsere anderen Investoren bei. Der gegenwärtig starke Verfall der Buchwerte ist für alle Investoren besorgniserregend und Terra Firma fühlt sich verpflichtet, das beste, im gegenwärtigen Markt mögliche Ergebnis zu erzielen.

### UNSERE STRUKTUR

Die Fonds von Terra werden in der Regel als Guernsey Limited Partnerships aufgelegt. Derzeit aktive Fonds sind Terra Firma Capital Partners II (TFCP II), Terra Firma Capital Partners III (TFCP III) und Terra Firma Deutsche Annington (TFDA). Die Investoren von Terra investieren als Limited Partners, zu Deutsch als Teilhaber mit beschränkter Haftung. Der laufende Geschäftsverkehr jeder Partnerschaft wird von dem jeweiligen General Partner in Guernsey übernommen, der Investitionsentscheidungen im Namen der Fonds trifft.

In Großbritannien berät Terra Firma Capital Partners Ltd (TFCPL) gemeinsam mit der deutschen terrafirma GmbH die General

Partner bei Investitionsentscheidungen. Dies umfasst auch die Identifizierung neuer Beteiligungsoptionen und die Beratung bei Strategien zur Realisierung von Beteiligungen.

Die Fonds von Terra Firma investieren in ausgewählte Unternehmen überall auf der Welt, wobei der Schwerpunkt auf Europa liegt. Derzeit sind unsere Portfolio-Unternehmen in über 60 Ländern aktiv.

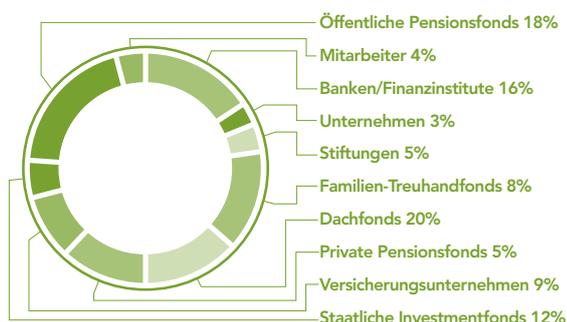
### UNSER TEAM

Terra Firma verfügt über die gesamte Bandbreite an Finanzexpertise, strategischer Erfahrung und operativem Fachwissen, um eine sehr differenzierte Investitionsstrategie verfolgen zu können. Das breit gefächerte Fachwissen im Unternehmen ermöglicht es Terra Firma Chancen zu erkennen, die von anderen übersehen werden, sowie sehr unterschiedliche Investitionen zu tätigen. Operatives Fachwissen ist eine

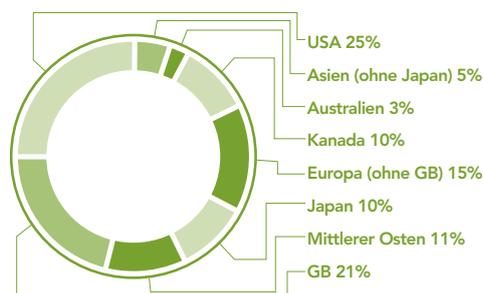
Grundvoraussetzung, um den Wert unserer Portfolio-Unternehmen zu steigern und in der jetzigen Lage ist ein solches Wissen von größerer Bedeutung denn je. Unser operatives Team besitzt langjährige Erfahrung in der Führung und Ergebnisverbesserung zahlreicher Unternehmen und verfügt über große Expertise in den Bereichen Strategie, Operations und Management. Heute spielt Finanzwissen eine enorm wichtige Rolle und die Terra Firma-Mitarbeiter können dies vorweisen, insbesondere in Bezug darauf, Unternehmen bei Finanzierungen und Liquiditätsfragen zu unterstützen.

Das Terra Firma-Beraterteam besteht aus rund 100 Mitarbeitern in London und Frankfurt, die aus 20 Ländern stammen und 29 Sprachen sprechen. Der Werdegang der Mitarbeiter ist sehr verschieden, kommen sie doch aus den Bereichen Industrie, Finanzen, Beratung, Private Equity, Recht und Wirtschaftsprüfung.

### UNSERE INVESTOREN NACH BEREICHEN



### UNSERE INVESTOREN NACH REGIONEN



UM NACHHALTIG  
ERFOLGREICHE  
UNTERNEHMEN  
ZU SCHAFFEN  
IST ES WICHTIG,  
INVESTITIONEN  
LANGFRISTIG  
ANZULEGEN

## SEIT 1994:

- MIT UNSERER INVESTITIONSSTRATEGIE HABEN WIR BISHER 16 MILLIARDEN EURO AN KAPITAL EINGEWORBEN
- 11 MILLIARDEN EURO EIGENKAPITAL HABEN WIR WELTWEIT IN UNTERNEHMEN AUS UNTERSCHIEDLICHEN BRANCHEN INVESTIERT, DIE VOM MARKT NICHT GESCHÄTZT WURDEN
- UNSERE FONDS HABEN DEN WERT DES INVESTIERTEN KAPITALS VERDOPPELT. AUS UNSERER SICHT IST EINE LANGFRISTIGE ERTRAGSPERSPEKTIVE FÜR UNSERE INVESTOREN ENTSCHEIDEND UND NICHT DIE JÄHRLICHE MARKTPREISBEWERTUNG UNSERES PORTFOLIOS
- TERRA FIRMA HAT IHRE INVESTMENTS IM DURCHSCHNITT FAST FÜNF JAHRE GEHALTEN. DAS IST WEITAUS LÄNGER ALS BEISPIELSWEISE DIE DURCHSCHNITTLICHE HALTEDAUER VON AKTIEN IM BESITZ BRITISCHER INSTITUTIONELLER INVESTOREN. TERRA FIRMA ERWARTET, DASS SICH DIESE HALTEDAUER IN ZUKUNFT NOCH VERLÄNGERN WIRD, DA WIR UNSERE PORTFOLIO-UNTERNEHMEN IN DER MOMENTAN SCHWIERIGEN WIRTSCHAFTLICHEN SITUATION UNTERSTÜTZEN

## RÜCKBLICK UND MEILENSTEINE 2008

**Trotz widriger Bedingungen erzielten die Terra Firma-Unternehmen auch im Jahr 2008 gute Ergebnisse und unsere Planung ist streng darauf ausgerichtet, diese Ergebnisse auch im Jahr 2009 zu erzielen**

**Für die Private Equity-Branche war das vergangene Jahr sehr schwierig. Es war praktisch unmöglich, Fremdkapital zur Finanzierung neuer Investitionen zu erhalten. Bewertungen sanken und Gewinne auf viele Investitionen, die 2006 und 2007 - als der Markt auf dem Höhepunkt war - getätigt wurden, werden viel geringer ausfallen, als es bisher bei Private Equity üblich war.**

Wir haben entschieden, im Jahr 2008 in keine neuen Unternehmen zu investieren und glauben, dass 2009 bessere Investitionsmöglichkeiten bieten wird. Wir waren allerdings auch nicht untätig.

In diesem Jahr haben wir uns darauf konzentriert, den Wert des bestehenden Portfolios zu bewahren und sicherzustellen, dass unsere Portfolio-Unternehmen widerstandsfähig und stabil genug sind, um die gegenwärtige Rezession zu überstehen und in dem jetzt wesentlich schwierigeren Klima zu überleben.

Die ungünstigen Bedingungen der jüngeren Zeit haben uns zahlreiche Lektionen erteilt und uns dazu gezwungen, neue Lösungen zu finden. Als Unternehmen sind wir äußerst selbstkritisch und scheuen auch nicht davor zurück, schwierige Entscheidungen zu treffen.

### EBITDA NACH PORTFOLIO-UNTERNEHMEN

	Währung	2007	2008	Veränderung %
Annington <sup>1</sup>	£ Mio.	145	99	-32%
AWAS <sup>2</sup>	\$ Mio.	523	698	entfällt
DAIG	€ Mio.	435	466	7%
EMI <sup>1</sup>	£ Mio.	90	221	146%
Infinis	£ Mio.	53	54	3%
Odeon/UCI	£ Mio.	73	72	-1%
PNG	£ Mio.	29	30	3%
Tank & Rast	€ Mio.	180	188	4%

<sup>1</sup> Basis: 9 Monate bis Dezember 2007 und Dezember 2008

<sup>2</sup> 2008 enthält Ergebnisse von Pegasus Aviation, die im Ergebnis 2007 nicht enthalten waren

## ERTRAGSLAGE

Trotz schwieriger Bedingungen erzielten die Terra Firma-Unternehmen auch im Jahr 2008 gute Ergebnisse. Sie investierten im Laufe des Jahres etwa € 540 Millionen und ihre Planung ist streng darauf ausgerichtet, diese Ergebnisse auch 2009 zu erzielen:

## ANNINGTON

Annington erzielte in 2008 höhere Mieteinnahmen als im Vorjahr. Mieteinnahmen machen etwa zwei Drittel des Umsatzes aus. Der Restumsatz, der aus Verkäufen besteht, ist erheblich zurück gegangen. Dies spiegelt sich in einem gesunkenen EBITDA wider. Erwartungsgemäß blieb das Verkaufsvolumen hinter den Vorjahreszahlen zurück, was der auf dem englischen Immobilienmarkt vorherrschenden Situation entspricht. Allerdings stellen die Verkäufe keine kritische Komponente für den Umsatz dar, da die Mieteinnahmen alleine ausreichen, um ihre Kredite zu bedienen und der Annington Zukäufe zu ermöglichen.

## AWAS

AWAS schloss ein sehr schwieriges Jahr ab, wobei die Gewinne in etwa den Zielvorgaben entsprachen. Das Unternehmen konnte durch proaktive Steuerung von Risiko-Kunden erhebliche Zahlungsausfälle vermeiden und wird dies auch weiterhin tun. Trotz gesunkener Treibstoffpreise wird 2009 für Luftfahrtgesellschaften vermutlich auch ein schwieriges Jahr werden, da die Zahl der Fluggäste aufgrund des geringen Wachstums des Bruttoinlandsprodukts zurückgehen wird. AWAS sieht jedoch Möglichkeiten, in diesem rückläufigen Markt durch Zukäufe zu wachsen und das Unternehmen strategisch voran zu bringen.

## DEUTSCHE ANNINGTON

Die Deutsche Annington erwirtschaftete sowohl durch Mieten als auch durch Verkäufe höhere Gewinne als im Vorjahr. Außerdem zeigte die Gesamt-Leerstandsquote eine wesentliche Verbesserung und lag zum Jahresende bei 3,9% im Vergleich zu 4,2% Ende 2007. Die Deutsche Annington hat 2008 die Aufwendungen für Instandhaltung und Modernisierung aufgestockt; € 185 Millionen sind hierfür vorgesehen.

## EMI

EMI hat sowohl im Bereich Recorded Music als auch im Bereich Music Publishing Ergebnisverbesserungen erzielt. Verglichen mit dem Vorjahreszeitraum hat Recorded Music seit Geschäftsjahresbeginn höhere Gewinne erzielt, hauptsächlich durch erfolgreiche Kostensenkungsmaßnahmen und die Einführung einer neuen, stärker kommerziell ausgerichteten Unternehmenskultur. Music Publishing lieferte dank seiner langfristigen Strategie, neue Märkte und Lizenzarten für kommerzielle Musiknutzung zu entwickeln, stabile Ergebnisse.

## INFINIS

Infinis verzeichnete zum Jahresende Gewinne, die über Budget und Vorjahr lagen. Für 2009 sind die Aussichten positiv und zusätzliche Kapazitäten zur Energieerzeugung sollen im Laufe des Jahres eingerichtet werden. Für 2009 gibt es umfangreiche, auf gesundem Niveau vertraglich abgesicherte Vereinbarungen für Energieverkäufe, und in Bezug auf die Preise für 2010 und 2011 ist Infinis in einer starken Verhandlungsposition.

## ODEON/UCI

Odeon/UCI hat weitere neue Kinos eröffnet und erworben und 3D-Leinwände eingeführt, um vom attraktiven 3D-Filmangebot zu profitieren. Das Unternehmen investiert in England und Europa weiterhin in erfolgreiche Einzelhandelsprogramme und Premium-Sitzplätze. Insgesamt war das Geschäft 2008 etwas schwächer, insbesondere weil Kinowerbeverträge in England neu verhandelt werden mussten und ein größerer Blockbuster-Film auf 2009 verschoben wurde; doch im direkten Vergleich liegen Erlöse aus Filmen und EBITDA 2008 über dem Vorjahr. Das Unternehmen erwartet für 2009 durch ein gutes Filmangebot, den Beitrag neuer Kinos und durch höhere Einzelhandelsumsätze ein besseres Jahr.

## PNG

Auch für PNG war 2008 ein gutes Jahr mit Ergebnissen über Budget und Vorjahr. Im März 2008 verkaufte PNG sein Durchleitungsnetz an Northern Ireland Energy Holdings Ltd und verwendete die Einnahmen von £99 Millionen zur Schuldentilgung. PNG baute während des Jahres sein Gasnetzwerk und seine Kundenbasis weiter aus.

## TANK & RAST

In einem schwierigen wirtschaftlichen Klima erzielte Tank & Rast bessere Ergebnisse als im Vorjahr. Trotz hoher Treibstoffpreise während des größten Teils des Jahres 2008 und der Rezession in Deutschland stiegen durch den Erfolg der Investitionsprojekte Umsatz und Gewinn. Das Unternehmen erwartet im Verlauf des Jahres 2009 weitere Steigerungen, die durch die Einführung wichtiger Wachstumsinitiativen generiert werden sollen. Dazu zählen die Umsetzung des Fast Food-Projekts und andere kundenorientierte Projekte. 

---

## RÜCKBLICK UND MEILENSTEINE 2008

---

DIE UNTERNEHMEN  
VERFÜGEN ÜBER  
LANGFRISTIGE  
FINANZIERUNGEN  
UND BEFINDEN SICH  
IN EINER GUTEN  
POSITION, UM IM  
GEGENWÄRTIGEN  
UMFELD ZU  
BESTEHEN

---

# 14.000

Mitarbeiter in unseren Portfolio-Unternehmen

---

# €540 Mio.

Investitionen unserer Portfolio-Unternehmen

---

## FINANZIELLE SITUATION

In einem weiterhin um Liquidität ringenden Markt stehen bei den Terra Firma Portfolio-Unternehmen im Jahre 2009 keine größeren Refinanzierungen an. Die Unternehmen verfügen über langfristige Finanzierungen und befinden sich in einer guten Position, um im gegenwärtigen Umfeld zu bestehen.

## BEWERTUNGEN

Wir sind der Ansicht, dass Private Equity-Gesellschaften bei der Bewertung ihrer Unternehmen realistisch und transparent vorgehen müssen, obgleich einige den Standpunkt vertreten, dass die einzig wichtige Bewertung erst dann stattfindet, wenn ein Unternehmen tatsächlich verkauft wird. Terra Firma gehörte deshalb zu den ersten Private Equity-Gesellschaften, die ihre Bewertungen deutlich angepasst haben, um der neuen Marktlage Rechnung zu tragen. Wir unterzogen die Bewertungen der Terra Firma Portfolio-Unternehmen einer eingehenden und detaillierten Prüfung. Anschließend ließen wir unsere Bewertungen von KPMG prüfen.



Private Equity-Bewertungen setzen sich aus zwei wichtigen Elementen zusammen: die betriebliche Ertragskraft des Portfolio-Unternehmens selbst und die Anwendung eines Mehrungs- oder Minderungsfaktors vergleichbarer börsennotierter Unternehmen oder neuerer Transaktionen, um diese betriebliche Ertragskraft zu bewerten. Es zeigte sich, dass die Ergebnisse der Terra Firma Portfolio-Unternehmen auch 2008 sehr gut waren und die meisten eine Verbesserung gegenüber dem Vorjahr auswiesen. Allerdings brachen die Bewertungen der Aktiengesellschaften in allen Branchen ein und dieser Einbruch wird bei Private Equity-Unternehmen durch die höhere Verschuldung noch verstärkt. Bei einigen Terra Firma-Unternehmen, insbesondere bei EMI, hat das ständig schwächer werdende Britische Pfund die Bewertungen in Euro zusätzlich belastet. Während wir hart daran arbeiten, dass die Endergebnisse dieser Investitionen positiv ausfallen, müssen wir die heutige Marktsituation aber auch offen und realistisch betrachten und uns nicht jetzt schon für mögliche zukünftige Verbesserungen der Gewinn- oder Marktsituation loben.

Die General Partner glauben, dass sich die Fonds bei gleichbleibender Marktlage eventuell nicht auf den Stand der Investitionen von 2007 erholen werden, und haben für den Fall einer Verschlechterung der Ergebnisse für 2008 entsprechende Vorkehrungen getroffen. Obwohl sich die Fonds möglicherweise teilweise oder ganz erholen könnten, halten die Direktoren der General Partner in der gegenwärtigen Lage der Weltwirtschaft diese Vorsicht für angebracht.

## UNSER BEITRAG ZUR WIRTSCHAFTLICHEN ERHOLUNG

### Als langfristige Investoren können Private Equity-Unternehmen durch operative Verbesserungen und Produktivitätssteigerungen zur wirtschaftlichen Erholung beitragen

**Wenn Private Equity-Gesellschaften dort investieren, wo grundlegende Veränderungen und operative Verbesserungen möglich sind, können sie einen wichtigen Beitrag zur wirtschaftlichen Erholung leisten.**

Die rasante Verschlechterung des wirtschaftlichen Klimas hat große und kleine Unternehmen dazu gezwungen, ihre Geschäftsmodelle zu überdenken. Optimistische, manchmal aggressive Annahmen zu Verbrauchernachfrage und Kreditverfügbarkeit müssen der harten Realität weichen. In einem solchen Umfeld kommt es entscheidend auf erfahrenes Management, engagierte Eigentümer und den Zugang zu neuem Kapital an. Im Grunde genommen ist es genau das, was Private Equity-Unternehmen anbieten.

Terra Firma erzielt Wertsteigerungen, indem wir uns direkt in den von uns erworbenen Unternehmen engagieren. Zusammen mit dem Management geben wir dem Unternehmen sowohl strategisch als auch operativ eine neue Richtung. Dazu gehört häufig die Einführung neuer Initiativen, Abläufe und Verfahren, um die Arbeitsweise und Kultur eines Unternehmens zu verändern. Diese Art von Veränderung braucht Zeit, aber ein langfristiger Investmentansatz ist entscheidend für die Schaffung eines nachhaltig erfolgreichen

Unternehmens. Außerdem verfügen wir über die Finanzexpertise, um den Unternehmen bei ihren Finanz- und Liquiditätsfragen zu helfen. Alle Incentives unserer Management-Teams sind von langfristigen und nachhaltigem Wachstum abhängig, im Gegensatz zur Ausrichtung auf kurzfristige Vergütungsstrukturen, die zur Wirtschaftskrise beigetragen hat. Als langfristige Investoren können Private Equity-Unternehmen durch operative Verbesserungen und Produktivitätssteigerungen zur wirtschaftlichen Erholung beitragen.

Es gibt bereits europäische Gesetzesvorlagen, die sowohl die Offenlegung als auch regulatorische Maßnahmen für Hedge-Fonds und Private Equity-Gesellschaften zum Inhalt haben. Die European Venture Capital Association schätzt, dass den Private Equity-Gesellschaften allein in Europa mehr als € 75 Milliarden für Investitionen zur Verfügung stehen – Kapital, das Tausende von Unternehmen retten kann. Wir vertrauen darauf, dass die dringend notwendigen Reformen zur Regulierung und Entmystifizierung von Banken, Hedge Fonds und anderen komplexen Finanzinstituten nicht unbeabsichtigt verhindern, dass Private Equity-Gesellschaften dieses so dringend benötigte Kapital in die europäische Wirtschaft investieren.

**ZUSAMMEN MIT  
DEM MANAGEMENT  
GEBEN WIR DEM  
UNTERNEHMEN  
SOWOHL  
STRATEGISCH ALS  
AUCH OPERATIV EINE  
NEUE RICHTUNG**

## LANGFRISTIGE AUSRICHTUNG

### Wirksame Incentive-Systeme müssen langfristig sein

**Der langfristige Ansatz von Private Equity-Unternehmen spiegelt sich in der Struktur der Incentives wider. Langfristig ist die Übereinstimmung der Interessen von Investoren und Mitarbeitern nicht nur für Private Equity, sondern auch für die Stabilität der weltweiten Finanzmärkte von großer Bedeutung.**

Obwohl sie nicht perfekt sind, bedeuten die Incentive-Systeme in der Private Equity-Branche, dass über einen langen Zeitraum ein Wertzuwachs erreicht werden muß. Dieses System ist dem System der institutionalisierten jährlichen Boni weit überlegen. Zum Beispiel hat Terra Firma im März Carried Interest aus früheren Jahren an seine Investoren ausgezahlt. Diese Gelder hätten den Großteil der Incentive-Zahlungen an das Terra Firma-Führungsteam ausgemacht. Aber wenn unsere Investoren Verluste erleiden, ist es nur gerecht, wenn auch die Incentive-Zahlungen des Terra Firma-Teams leiden. Die künftige Stabilität der Finanzmärkte würde verbessert, wenn auch andere Teile der Finanzwelt solche langfristigen Leistungsanreize einsetzen.

Carried Interest ist leistungsabhängig und führt nur dann zu höheren Einkünften für das Terra Firma-Team, wenn Investoren über die gesamte Laufzeit eines Fonds mehr als 8% Gewinn pro Jahr erhalten. Ein Fonds hat üblicherweise eine Laufzeit von 10–14 Jahren und Carried Interest wird typischerweise in den letzten Jahren ausgezahlt, nachdem der größte Teil der Investitionen realisiert worden sind und die Investoren ihr Kapital und den größten Teil ihrer Gewinne erhalten haben.



## TRANSPARENZ UND OFFENLEGUNG

### Zu verstehen, wer wir sind und was wir tun, ist im gegenwärtigen Klima wichtiger denn je

**Information ist unerlässlich, besonders in schwierigen wirtschaftlichen Zeiten, und so ist es im gegenwärtigen Klima wichtiger denn je, besser zu verstehen, wer wir sind und was wir tun.**

Die Unternehmen, in die Terra Firma investiert, beeinflussen das Leben vieler Menschen und wir sind uns der sozialen Verantwortung bewusst, die unsere Arbeit mit sich bringt. Es ist sehr wichtig, dass unsere Stakeholder – Kunden, Mitarbeiter, Investoren, Lieferanten, Gewerkschaften, Regierungen und Berufsverbände – unsere Absichten, Pläne und Ergebnisse verstehen und auch auf welche Weise unsere Aktivitäten und Portfolio-Unternehmen im weiteren Sinne zur Gesellschaft beitragen.

Wir haben die Veröffentlichung des Walker Reports in England im November 2007 begrüßt und freuen uns sowohl über die Resonanz auf unsere Bemühungen als auch über die fortlaufenden Anstrengungen,

Private Equity für Stakeholder besser verständlich zu machen.

Wir fühlen uns verpflichtet, die Walker-Richtlinien nicht nur einzuhalten, sondern auf vielen Gebieten eher noch zu übertreffen. Alle unsere Portfolio-Unternehmen haben Jahres- und Zwischenberichte veröffentlicht, obwohl Odeon/UCI als einziges Unternehmen dazu verpflichtet wäre. Unsere irischen und deutschen Portfolio-Unternehmen (AWAS, Tank & Rast und Deutsche Annington) haben im vergangenen Jahr ebenfalls Jahresberichte veröffentlicht und Deutschland hat mittlerweile mit einer eigenen freiwilligen Transparenzrichtlinie nachgezogen. Die Deutsche Annington und Tank & Rast befolgen strikt die neuen deutschen Transparenzrichtlinien.

Allerdings ist unser Umgang mit dem Thema Transparenz nicht ganz selbstlos. Unserer Ansicht nach verschafft uns der Einsatz für mehr Transparenz einen

**DIE UNTERNEHMEN, IN DIE TERRA FIRMA INVESTIERT, BEEINFLUSSEN DAS LEBEN VIELER MENSCHEN UND WIR SIND UNS DER SOZIALEN VERANTWORTUNG BEWUSST, DIE UNSERE ARBEIT MIT SICH BRINGT**

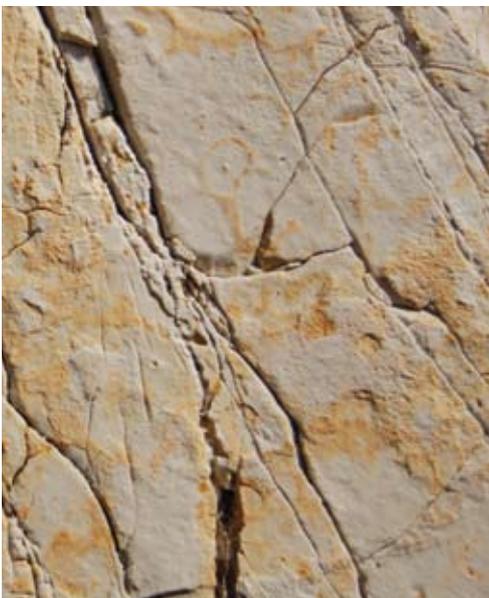


Wettbewerbsvorteil, weil er uns attraktiver macht für potenzielle Mitarbeiter, Unternehmen, in die wir investieren wollen sowie Regierungen und Gewerkschaften, mit denen wir kooperieren möchten. Natürlich stammt das Kapital, das wir in Unternehmen investieren, von unseren Investoren und die Finanzen unserer Unternehmen waren für unsere Investoren immer vollkommen transparent. Allerdings nehmen selbst Investoren inzwischen größere Transparenz als Maßstab für die Entscheidung, ob sie in eine bestimmte Private Equity-Gesellschaft investieren oder nicht.

In Brüssel gibt es heftige Diskussionen darüber, ob die Offenlegung von Private Equity-Gesellschaften auf europäischer Ebene geregelt werden soll. Wir befürchten, dass der Versuch der Regulierung der Offenlegungspflichten für Private Equity-Investitionen den Wettbewerb ersticken wird, falls diese Offenlegungsrichtlinien auf verbindlichen und starren Regelungen beruhen, die für komplexe Finanzunternehmen wie

Hedge-Fonds entwickelt wurden. Als Beleg dafür braucht man sich nur die Berichte der Aktiengesellschaften anzusehen. Sie sind in solchem Maße von Vorschriften und Bürokratie bestimmt, dass sie praktisch wertlos geworden sind und man ihnen sogar zunehmend mißtraut. Im Fall der Banken – die größten von ihnen sind börsennotiert - hatte dies katastrophale Folgen.

Es gibt aber einen besseren Weg. Die Walker-Initiative in England wurde sehr gut aufgenommen und die deutschen und skandinavischen Vorstöße stellen einen großen Fortschritt dar. Es wäre schön, wenn die Regierungen in Europa, die Europäische Kommission und das Europäische Parlament diesen Ansatz unterstützen und in ganz Europa zum Erfolg verhelfen würden.



## AUSBLICK AUF 2009

**Das zukünftige Umfeld wird Möglichkeiten bieten, wie sie der Private Equity-Sektor seit Jahren nicht mehr gesehen hat**

**Während sich die Welt durch die schwerste Wirtschaftskrise seit über 70 Jahren kämpft, sieht sich die Private Equity-Branche enormen Herausforderungen gegenüber. Der gegenwärtige Mangel an Finanzierungen bedeutet, dass die absoluten Beträge, die der Private Equity-Branche in den nächsten Jahren zur Verfügung stehen, beträchtlich sinken werden. In Verbindung mit dem Mangel an Fremdkapital für Unternehmen, die Private Equity-Gesellschaften gehören, wird dies zur Folge haben, dass sowohl die Größenordnung der Private Equity-Investitionen als auch die Branche insgesamt beträchtlich schrumpfen werden.**

Für langfristige Investoren mit einer sicheren Kapitaldecke sehen wir allerdings gute Möglichkeiten. Nach einer langen Pause im Jahr 2008 werden Verkäufer jetzt wieder realistischer und das Preisniveau reflektiert zunehmend den

Liquiditätsbedarf der Verkäufer. Es gibt zwar fast kein rezessions sicheres Geschäft, aber Unternehmen, die Grundbedürfnisse abdecken und echte Werte besitzen, sehen wir am unteren Ende der Risikoskala. Alle Unternehmen werden in den kommenden Jahren mit operativen Problemen zu kämpfen haben. Wie das Management diesen Herausforderungen begegnet, wird über die Schaffung oder den Erhalt von Werten in den Portfolio-Unternehmen entscheiden.

Investitionsmöglichkeiten sehen wir bei Unternehmen, die zwar operativ gesund sind, aber durch ihre hohe Verschuldung finanzielle Probleme haben. Terra Firma hat große Erfahrung im Umgang mit solchen Problemen, daher stellen viele dieser Unternehmen attraktive Investitionsmöglichkeiten für uns dar.

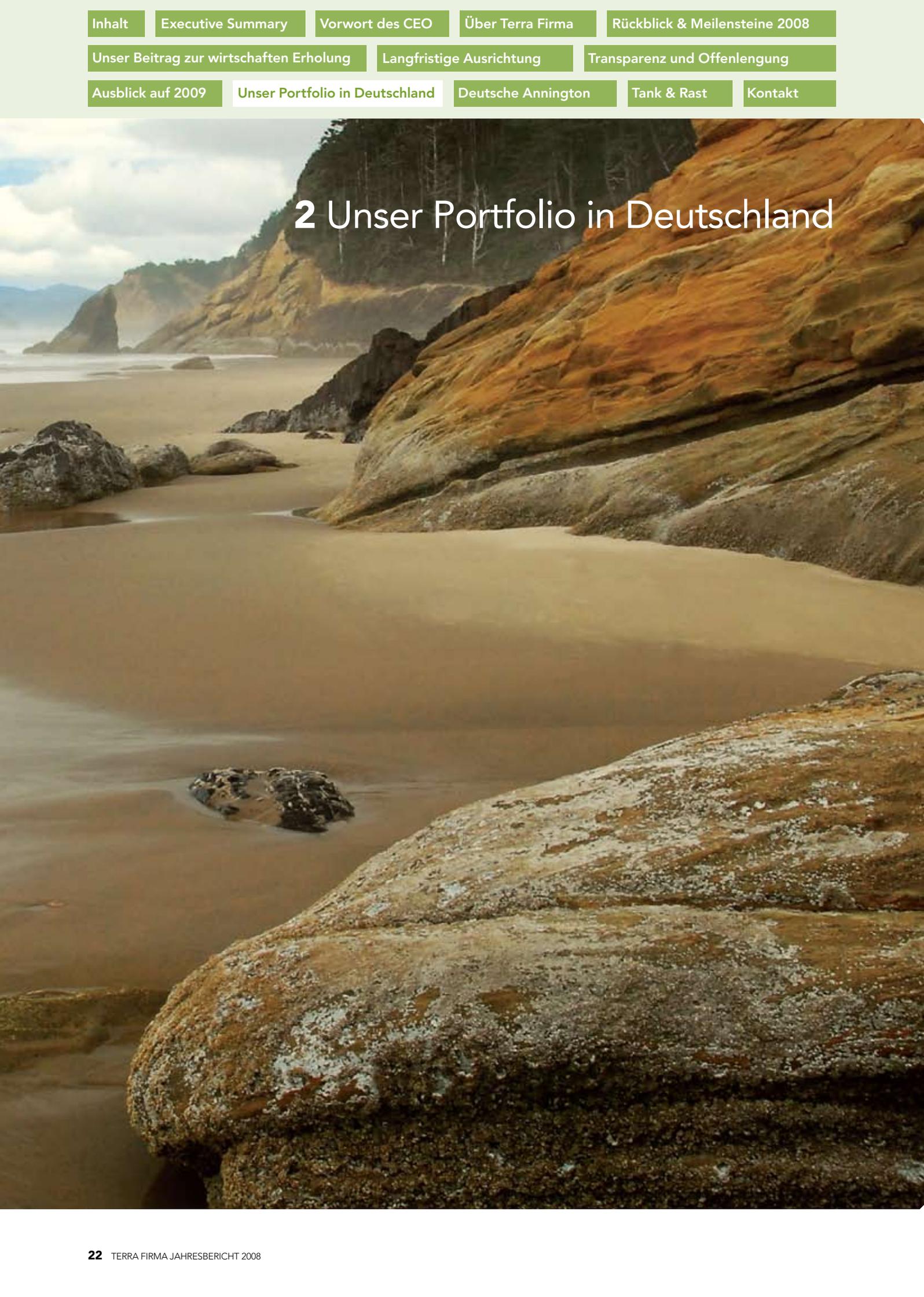
Berücksichtigt man außerdem die beträchtlichen Abwertungen, die derzeit vorgenommen werden, so ist es mehr

als wahrscheinlich, dass Terra Firma Akquisitionsmöglichkeiten findet, bei denen der wahre Wert und das Potenzial eines Unternehmens übersehen wird. Unter diesen Umständen kann der konträre Investmentansatz von Terra Firma und die Fähigkeit, durch richtigen Kompetenz- und Ressourceneinsatz den Wert eines Unternehmens langfristig zu steigern, gute Ergebnisse erbringen.

Wir glauben, dass es auch in den Jahren 2009 und 2010 wenige Investitionsmöglichkeiten geben wird; auch die Zahl der abgeschlossenen Transaktionen wird gering sein. Die Haltezeiten der Investments aus diesen Jahren werden wahrscheinlich länger sein als in der Vergangenheit. Wir gehen davon aus, dass sich der Markt im Verlauf des Jahres 2010 erholt und berechenbarer wird, und wir werden allmählich Möglichkeiten vorfinden, wie sie die Private-Equity-Branche seit Jahren nicht mehr gesehen hat.

**SOWOHL DIE GRÖSSENORDNUNG DER PRIVATE EQUITY-INVESTITIONEN ALS AUCH DIE BRANCHE INSGESAMT WERDEN ERHEBLICH SCHRUMPFEN**





## 2 Unser Portfolio in Deutschland

## DEUTSCHE ANNINGTON



# DIE DEUTSCHE ANNINGTON IST DAS FÜHRENDE WOHNUNGS- UNTERNEHMEN IN DEUTSCHLAND

Die Deutsche Annington Immobilien GmbH wurde 2001 gegründet, als Terra Firma 64.000 Wohnungen vom Bundeseisenbahnvermögen übernahm. Durch weitere Übernahmen hat das Unternehmen seine Größe mehr als verdreifacht. Im Mittelpunkt der Philosophie und des Investitionsmodells der Deutschen Annington stehen soziale Verantwortung, ein mieterorientiertes Bestandsmanagement und das Ziel, mehr Menschen die Chance auf den Erwerb von Wohneigentum zu geben. Als einer der effizientesten Anbieter in der Branche hat die Deutsche Annington ihren Managementansatz auch bei neu erworbenen Wohnungsportfolios erfolgreich umgesetzt



**Die Nr.1** unter den Vermietern in Deutschland  
(Anzahl der Wohneinheiten)

**50.000** Objekte verkauft

**185** Millionen Euro-Programm zur Modernisierung  
und Instandhaltung im Jahr 2008 begonnen

**12.000** Tonnen an CO<sub>2</sub>-Emissionen eingespart

## DEUTSCHE ANNINGTON



**IM JAHR 2008 KÜNDIGTE DIE DEUTSCHE ANNINGTON EINE UMFASSENDE STRATEGISCHE INITIATIVE AN, UM IM GESAMTEN KONZERN DIE KUNDENZUFRIEDENHEIT NOCH WEITER ZU STEIGERN**

### INVESTITIONSHINTERGRUND

Das ursprüngliche Portfolio wurde zum großen Teil von Mitarbeitern oder pensionierten Mitarbeitern der Bahn und ihren Familien genutzt, die alle ein vertraglich gesichertes Wohnrecht hatten. Diese beständigen Mieteinnahmen sorgten für einen starken und planbaren Cash-Flow im Unternehmen. Außerdem lagen die Mieten deutlich unter dem Marktniveau und konnten moderat erhöht werden, um den Cash-Flow zu verbessern. Eigentümer und Verwalter der Wohnungen waren zehn regionale Wohnungsunternehmen, die zuvor unabhängig und nicht gewinnorientiert gearbeitet hatten. Hier bot sich ein gewaltiges Potenzial, durch Zusammenschlüsse und Einführung marktorientierter Strategien und Prozesse das Unternehmen insgesamt effizienter zu betreiben. Der deutsche Markt für Wohnimmobilien ist an sich mit wenigen Risiken behaftet und mit seinem geografisch diversifizierten Portfolio besitzt das Unternehmen eine starke Vermögensbasis. Das ursprüngliche Portfolio wurde 2005 durch den Kauf der Viterra AG (mit rund 150.000 eigenen oder verwalteten Wohnungen) ergänzt, wodurch eine vermietete Fläche von über 12 Millionen Quadratmetern entstand.

JAHRESENDE: 31. DEZEMBER	2007	2008 <sup>1</sup>
Bruttoeinnahmen aus Vermietung	€ 710 Mio.	€ 751 Mio.
Betriebskosten Vermietung	(€ 275 Mio.)	(€ 290 Mio.)
Einnahmen aus Verkäufen	€ 236 Mio.	€ 137 Mio.
Betriebskosten Verkäufe	(€ 240 Mio.)	(€ 132 Mio.)
Andere	€ 4 Mio.	€ 0 Mio.
<b>Operatives EBITDA</b>	<b>€ 435 Mio.</b>	<b>€ 466 Mio.</b>
Gezahlte Bankzinsen	(€ 248 Mio.)	(€ 255 Mio.)
<b>Ergebnis vor Abschreibungen und Steuern</b>	<b>€ 187 Mio.</b>	<b>€ 211 Mio.</b>
Gesamtleerstandsquote	4,2%	3,9%
Beurkundete Akquisitionen	8.834	763

<sup>1</sup> Ergebnisse für 2008 unter Vorbehalt der Prüfung des Jahresabschlusses

Heute ist die Deutsche Annington Deutschlands größte Wohnungsgesellschaft und hat bewiesen, dass sie neue Portfolios erwerben und erfolgreich in vorhandene Strukturen integrieren kann. Das Unternehmen stützt sich bei seiner auf Wertsteigerung ausgerichteten Strategie auf drei Kernelemente: effektives und langfristiges Management des Wohnungsportfolios, selektive Verkäufe an Mieter sowie Ausbau des Portfolios durch strategische Akquisitionen.

### STRATEGIE

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

#### Langfristiges, wertsteigerndes

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

#### Strategische Akquisitionen von

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

#### Selektiver und sozial verantwortlicher

**Verkauf von Wohnungen, insbesondere an Mieter:** Die Deutsche Annington bietet Wohneigentum zu erschwinglichen Preisen. Sie verkauft nur sorgsam ausgewählte Wohnungen, hauptsächlich an Mieter, aber auch an Investoren. Dabei bezieht die Deutsche Annington sehr früh Mieter und Kommunalbehörden in diesen Prozess mit ein.

### ERFOLGE

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

In den letzten zwei Jahren hat die Deutsche Annington aufgrund der ungünstigen Marktbedingungen für den Erwerb großer Wohnungspakete eine sehr umsichtige Akquisitionsstrategie verfolgt. Einige Investoren haben in der Hoffnung auf steigende Immobilienpreise Portfolios mit unhaltbaren Bewertungen und hoher Verschuldung erworben. Wir glauben, dass diese Phase des überhitzten Markts jetzt zu Ende geht und die Deutsche Annington sehr gut für günstige Akquisitionen positioniert ist; für Spekulanten dagegen ist der Markt schwieriger geworden.

Außerdem hat die Deutsche Annington die Qualität der Instandhaltung und Verwaltung der Mietwohnungen verbessert und dabei die Kosten gesenkt. Zusätzlich hat das Unternehmen in die Verbesserung der Qualität seiner Immobilien und in wertsteigernde Maßnahmen investiert, so dass die Mieter der Deutschen Annington von einem Maßnahmenbündel profitieren. Zum Beispiel handelte das Unternehmen für seine Mieter Sonderkonditionen mit Anbietern relevanter Produkte und Dienstleistungen aus. Dazu gehören besondere Nachlässe bei einem Telefonanbieter, einer Online-Apotheke, einem Umzugsunternehmen und in Kinos. Gemeinsam mit der Deutschen Bahn hilft die Deutsche Annington jetzt ihren Mietern mobiler zu werden. In einem ersten Pilotprojekt können Kölner

## DEUTSCHE ANNINGTON

Mieter das Carsharing-Angebot der Deutschen Bahn zu Sondertarifen nutzen. Die Deutsche Annington unterhält auch einen Beratungsservice für ältere Mieter - Annington Wohnen Plus. Er soll älteren Menschen helfen, so lange wie möglich unabhängig im eigenen Heim zu leben.

Das Mieterprivatisierungsprogramm der Deutschen Annington hat Tausenden von deutschen Bürgern zum ersten Mal die Möglichkeit eröffnet, ihre eigene Wohnung zu erwerben. Seit Beginn des Programms hat das Unternehmen über 50.000 Objekte verkauft.

### NEUE MASSSTÄBE

Die Deutsche Annington kündigte im Jahr 2008 eine umfassende strategische Initiative an, um das Niveau der Kundenzufriedenheit im gesamten Konzern weiter zu steigern. Es werden ca. 70 Millionen in die Umstrukturierung des Unternehmens fließen, um die Kundenbedürfnisse noch besser zu erfüllen und die Effizienz zu steigern. Diese Pläne werden nach Ansicht der Deutschen Annington neue Standards in der deutschen Wohnungsbranche setzen und sollen im Jahr 2009 umgesetzt werden.

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

### ERTRAGSLAGE

Die Performance der Deutschen Annington hat sich im Jahr 2008 erneut verbessert. Nach den vorläufigen Ergebnissen hat sich die Rentabilität weiter erhöht. Das Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen ist im Vergleich zum Vorjahr um 7,1% auf € 466 Mio. gestiegen.

Eine Leerstandsquote von 3,2% zum Jahresende war für das Vermietungsgeschäft der Deutschen Annington ein guter Ausklang des Jahres 2008. Während des Jahres stiegen die Leerstände unerwartet an, aber dieser Trend hat sich mittlerweile umgekehrt. Durch diese Entwicklung sowie durch höhere Mieten und geringere Kosten lagen die Erträge aus Vermietungen um 6,0% höher als im Jahr 2007. Die Gesamt-Leerstandsquote, die verkaufsbedingte Leerstände einschließt, zeigte eine wesentliche Verbesserung und lag zum Jahresende bei 3,9% im Vergleich zu 4,2% Ende 2007.

Bei den Verkäufen stellen Erträge von € 4,8 Millionen zum Jahresende eine deutliche Verbesserung zum Vorjahr dar. Die Ertragssteigerung ist zurück zu führen auf geringere Verkaufskosten und den erfolgreichen Abschluss nicht budgetierter, profitabler Landverkäufe.

### AUSBLICK

Im Jahr 2008 hat die Deutsche Annington die Ausgaben für Instandhaltung und Modernisierung gesteigert und so ihre Bestände für Mieter noch attraktiver gemacht. Aufgrund eines Investitionsprogramms von über € 185 Millionen konnte das Unternehmen die CO<sub>2</sub>-Emissionen seiner Bestände im Jahr 2008 um 12.000 Tonnen reduzieren.

Mit einer Vermietungsrate von über 95% erwirtschaftet das Unternehmen einen beständigen Cash-Flow und nach der Reduzierung der Verkäufe im Jahr 2008

wird die Deutsche Annington auch in den kommenden Monaten weniger Objekte verkaufen.

Die Deutsche Annington hat Zugang zu Finanzmitteln in erheblicher Größenordnung und Terra Firma ist davon überzeugt, dass das Unternehmen gut aufgestellt ist, um durch Akquisitionen ausgewählter Wohnungsportfolios das Beste aus der anhaltenden Störung der Kapitalmärkte zu machen.

### MANAGEMENT

#### Wijnand Donkers, Vorsitzender der Geschäftsführung

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

#### Dr. Manfred Püschel, Mitglied der Geschäftsführung

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

## ALLES GEHT, HAUPTSACHE ES IST GRÜN

**Als Teil des langfristigen Einsatzes für ihre Mieter hat die Deutsche Annington im Jahr 2008 ein € 185 Millionen-Programm zur Modernisierung und Instandhaltung des Immobilienbestands begonnen. Schwerpunkt der Investitionen waren Umwelt- und Energiesparmaßnahmen (z. B. die Verwendung „grüner“ Baustoffe oder die Verbesserung von Isolierungen) und die Steigerung der Lebensqualität der Bewohner.**

Bei einem Modernisierungsprojekt in Barsinghausen hat sich die Deutsche Annington z. B. für einen neuen Dachziegel entschieden, der in der Luft enthaltene Schadstoffe zersetzt. Der Dachziegel ist so aufgebaut, dass schädliche Stickoxide durch Tageslicht in harmlose Substanzen umgewandelt und dann vom Regen abgewaschen werden. Aktiver Umweltschutz gehört für Matthias Stock, Geschäftsführer der Deutschen Annington Nord, zu den Schwerpunkten der Deutschen Annington. Er meinte: „Mit dieser neuen Dachziegeltechnologie können wir als Deutschlands größter Vermieter einen direkten Beitrag zu einer besseren Luft in unseren Städten und Dörfern leisten.“ Nach erfolgreichen

Tests plant das Unternehmen bei der Renovierung von 10.000 qm Dachfläche den Einsatz der neuen Dachziegel.

Das Modernisierungsprogramm dient neben dem Umweltschutz auch der Verbesserung der Lebensqualität der Bewohner. Die 72-jährige Inge Hanke ist seit mehr als 40 Jahren in einer Wohnanlage am Knauer- und Karbonweg in Dortmund Mieterin der Deutschen Annington. Nach der aufwendigen, € 1,5 Millionen teuren Renovierung des Gebäudes meinte sie: „Die Gänge wurden frisch gestrichen und sind jetzt hell erleuchtet. Nachdem unsere Balkone renoviert und neue Geländer eingebaut wurden, sind sie jetzt sehr schön und auch leicht sauber zu halten, und die neue Eingangstür mit Gegensprechanlage ist für das tägliche Leben eine große Erleichterung.“ Zu den weiteren Renovierungsmaßnahmen gehörten der Einbau von Isolierungen, die Modernisierung der Elektrik und die Einrichtung von Waschküchen.

Im etwa 700 km weiter südlich gelegenen Traunstein hat die Deutsche Annington etwa € 240.000 in die Modernisierung von Gebäuden in der Permanederstraße investiert. Die Gebäude aus den 30er Jahren haben jetzt neue Eingangstüren mit Gegensprechanlagen und neue Fenster. Dachböden, Keller und ein Teil der Außenwände wurden isoliert. Der Mieter Otto Diener ist beeindruckt. „Ich bin froh, dass mein Vermieter in sein Gebäude investiert“, sagt der 47-jährige technische Angestellte. „Eine gute Isolierung ist gerade im Hinblick auf explodierende Energiepreise besonders wichtig.“



## TANK & RAST



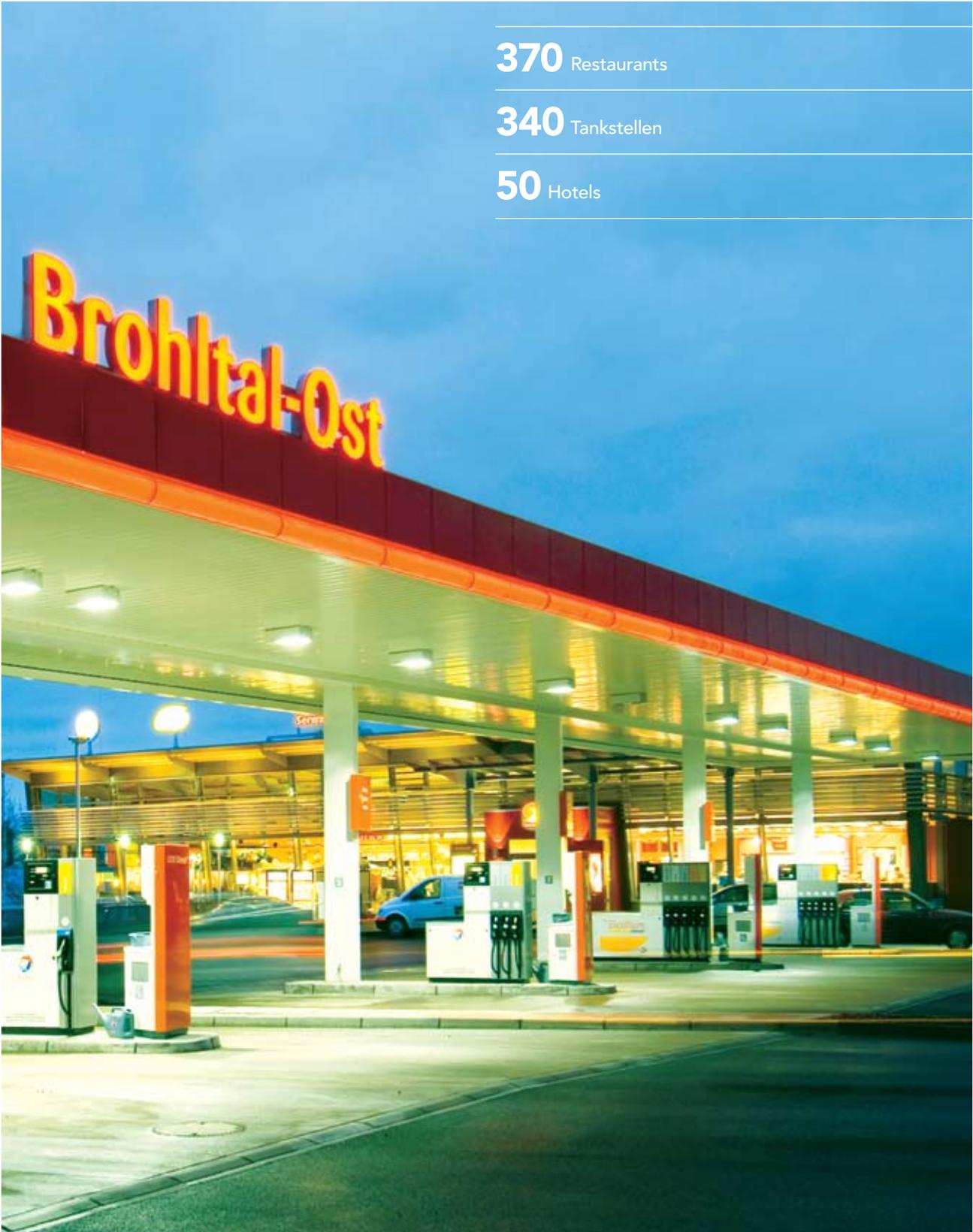
# TANK & RAST BESITZT 90% DER DEUTSCHEN AUTOBAHNKONZESSIONEN FÜR TANKSTELLEN, GESCHÄFTE, RESTAURANTS UND MOTELS

Dazu gehören ca. 370 Restaurants, 340 Tankstellen und etwa 50 Hotels.  
Die Haupteinnahmequellen des Unternehmens bilden Pachteinnahmen,  
Verkaufsprovisionen von Mineralölgesellschaften und Einnahmen aus Eigenbetrieben

**370** Restaurants

**340** Tankstellen

**50** Hotels



## TANK & RAST



### TANK & RAST ERHIELT FÜR DIE MODERNISIERUNG DER RASTSTÄTTEN UND FÜR DIE EINFÜHRUNG HOHER QUALITÄTS- UND LEISTUNGSSTANDARDS GROSSE ANERKENNUNG

#### INVESTITIONSHINTERGRUND

Die Autobahn Tank & Rast Holding GmbH (Tank & Rast) hatte eine starke Position im deutschen Autobahngeschäft – nicht zuletzt dank langfristiger staatlicher Konzessionen. Der stabile Cash-Flow des Unternehmens wurde durch den hohen Anteil fester Mieteinnahmen getragen und die große Anzahl der unabhängigen Standorte stellte ein sehr diversifiziertes und risikoarmes Portfolio dar. Diese

Aktivposten hatten auch von einem umfangreichen Investitionsprogramm profitiert. Die komplexen operativen und vertraglichen Strukturen von Tank & Rast boten zudem hervorragende Möglichkeiten zur Verbesserung des Asset-Yield Managements, zur Erhöhung des Cash-Flows und zur Weiterentwicklung des Geschäftsmodells.

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

#### GESCHÄFTSUMFELD

Tank & Rast betreibt an Europas verkehrsreichstem Autobahnnetz Standorte mit langfristigen Konzessionen des Bundes. Die Servicebetriebe an den Standorten verpachtet Tank & Rast an rund 150 Pächter. Tank & Rast ist für Planung, Bau, Finanzierung, Instandhaltung und Verpachtung der Betriebe verantwortlich.

Neben dem Bund sind die wichtigsten

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

#### STRATEGISCHE NEUAUSRICHTUNG

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

**Kunden:** Internationale Vergleiche zeigten, dass Tank & Rast in den Bereichen Marktdurchdringung, Kundenansprache und Umsatz hinter vergleichbaren europäischen Netzen zurück lag.

Tank & Rast reagierte dreifach: Verbesserung des gastronomischen Angebots durch Entwicklungsabkommen mit großen internationalen Fast-Food-Ketten wie Burger King; großangelegte Modernisierung der Sanitäranlagen unter der Marke ‚Sanifair‘ und verbesserte Sichtbarkeit der Raststätten

JAHRESABSCHLUSS ZUM 31. DEZEMBER	2007	2008 <sup>1</sup>
Erträge	€ 272 Mio.	€ 285 Mio.
Kosten	(€ 92 Mio.)	(€ 97 Mio.)
Bankzinsen	(€ 83 Mio.)	(€ 133 Mio.)
<b>Ergebnis vor Abschreibungen und Steuern</b>	<b>€ 97 Mio.</b>	<b>€ 55 Mio.</b>
Capex	€ 68 Mio.	€ 76 Mio.

<sup>1</sup> Ergebnisse für 2008 unter Vorbehalt der Prüfung des Jahresabschlusses

durch Vereinbarungen mit den Ländern und dem Bund, die Ausschilderung von bis zu vier Marken auf der Autobahn zu erlauben. Dieses Programm wurde mit der neu geschaffenen Marke ‚Serways‘ kombiniert.

**Pächter:** Tank & Rast hat den Betrieb seiner 400 Standorte auf rund 150 seiner erfolgreichsten Pächter umverteilt. Sie erhielten die Möglichkeit, zusätzliche Standorte zu übernehmen und durch die Größenvorteile Kosten einzusparen. Außerdem wurden sie von Tank & Rast durch weitere Investitionen unterstützt.

**Investitionen:** Tank & Rast hat 2005 ein Investitionsprogramm in Höhe von € 500 Millionen begonnen, um den Aufbau neuer Standorte, die Modernisierung älterer Standorte und die mittel- bis langfristige Einführung von kundenorientierten, strategischen Initiativen (wie zuvor beschrieben) zu finanzieren.

### ERFOLGE

Aus der strategischen Neuausrichtung ist ein Raststättennetz hervorgegangen, das sich an den höchsten internationalen Standards messen kann. Der Kunde hat wesentlich mehr Auswahl, und Umfragen haben ergeben, dass die Kundenzufriedenheit deutlich gestiegen ist. Fast alle Tank & Rast Standorte sind

jetzt auf der Autobahn ausgeschildert, das Abkommen mit Burger King macht gute Fortschritte und die Marke Serways wird im gesamten Netz eingeführt.

Das Sanitärkonzept von Sanifair - mit 24-Stunden-Service und dem innovativen Gutscheinsystem - hat sich als überaus erfolgreich erwiesen und ist an fast allen Tank & Rast Standorten eingeführt. Die Kundenzufriedenheit liegt jetzt bei mehr als 95%.

In den meisten europaweiten ADAC-Raststättentests der letzten 5 Jahre lag eine Tank & Rast Raststätte an erster Stelle und das Serviceniveau wurde zu den besten in Europa gezählt. Im Jahr 2008 wurde Tank & Rast zur familienfreundlichsten Service-Gruppe Europas gewählt.

Im Jahr 2008 wurde die Marke Serways mit einer großen Kundenkampagne, kombiniert mit Marketing- und PR-Maßnahmen, offiziell eingeführt. Dazu gehörten Umfragen, Pressekonferenzen, eine TV-Kampagne und besondere Kundenveranstaltungen. Diese Kampagne unterstützte den erheblichen Anstieg des Bekanntheitsgrads der Marke Serways. Außerdem erreichte die generelle Kundenzufriedenheit in allen Bereichen einen neuen Höchststand: die allgemeine Zufriedenheit stieg auf 95%.

### ERTRAGSLAGE

Die Ergebnisse von Tank & Rast lagen für 2008 unter Budget. Ungewöhnlich hohe Ölpreise im 2. und 3. Quartal drückten das Verkehrsaufkommen und die Kraftstoffverkäufe. Das schlechter werdende wirtschaftliche Klima in Deutschland und die Zurückhaltung der Konsumenten haben zum Geschäftsjahresende die Ergebnisse negativ beeinflusst.

Trotz dieser ungünstigen Marktbedingungen erzielte Tank & Rast ein besseres Ergebnis als im Vorjahr. Dies ist zum großen Teil zurück zu führen auf die erfolgreichen Einzelhandels- und Gastronomie-Initiativen, u.a. die Einführung von neuen Marken-Angeboten bei Fast Food und der Abschluss von Ausschierungsprogrammen unter Verwendung der Markennamen, die im Vergleich zum Vorjahr zu einer Steigerung des EBITDA beitrugen.



## TANK & RAST

### AUSBLICK

Tank & Rast wird 2009 weiterhin signifikante Investitionen tätigen, um Wachstumspotentiale zu erschließen, z.B. weitere Angebote an Marken-Fast Food und andere kundenorientierte Projekte. Im schwieriger werdenden Markt wird sich Tank & Rast darauf konzentrieren, das vorhandene Kapital bei möglichst gewinnbringenden Projekten einzusetzen.

Das Abkommen mit B&B-Hotels macht gute Fortschritte, 5 Projekte befinden sich im Bau, ein weiteres soll bald begonnen werden. In enger Zusammenarbeit mit seinen Pächtern arbeitet Tank & Rast im Rahmen eines umfangreichen Investitionsprogramms an der Entwicklung eines EPOS- und Kassensystems, das die Kosteneffizienz und die Liquidität verbessern soll.

Das Investitionsprogramm von Tank & Rast wird langfristig fortgeführt durch die jährliche Eröffnung neuer Betriebe (abhängig vom Erfolg bei den Ausschreibungen) und durch das laufende Modernisierungsprogramm, mit dem alle Standorte auf dem neuesten Stand gehalten werden sollen.

Das innovative Sanifair-Sanitärkonzept, das jetzt im gesamten Netzwerk eingeführt ist, löste eine Reihe von Anfragen aus verschiedenen Branchen im In- und Ausland aus. Es gibt bereits Pilotprojekte zum Einsatz in anderen hochfrequentierten Einzelhandelsräumen, die voraussichtlich zu Investitionen in Sanitäranlagen außerhalb der Autobahnen führen werden.

### MANAGEMENT

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

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

#### **Michel Marlière, COO, Geschäftsführer**

Michel Marlière kam 2001 als Bereichsleiter Marketing und Vertrieb zu Tank & Rast und ist seit 2005 Geschäftsführer (Chief Operating Officer). Davor war Michel Marlière geschäftsführender Gesellschafter der Evologic GmbH und Senior Investment Manager Information Technologies & Key Account Equity bei der DEG Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft mbH. Auch in der Mineralölindustrie hatte er verschiedene Führungspositionen inne (Benzin-Preisfindung, Controlling, Flottenkarten und Verkauf).

#### **Bernhard Spetsmann, CFO, Geschäftsführer**

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

#### **Peter Markus Löw, CCO, Geschäftsführer**

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

## WENN UNTERNEHMEN UND SCHULE ZUSAMMEN- KOMMEN

**Tank & Rast hat an einem vom Wirtschaftsmagazin Focus-Money initiierten Austauschprogramm teilgenommen, das die Beziehungen zwischen deutschen Unternehmen und Schulen stärken soll.**

Dieses Programm bietet jedes Jahr einer Handvoll Jugendlicher die Möglichkeit, einen CEO zu begleiten und so zu erfahren, wie der Chef eines großen Unternehmens arbeitet. Das Programm ist außergewöhnlich beliebt, da in Deutschland nur wenige Jugendliche die Möglichkeit haben, vor dem Beginn ihrer Ausbildung die Geschäftswelt aus erster Hand zu erleben.

Im Jahr 2008 bewarben sich 6.600 Schüler um nur 10 Plätze. Dieser Berg von Anträgen wurde auf eine kleine Auswahl von Bewerbern reduziert, die dann zu einem Casting-Wochenende in ein Frankfurter Hotel eingeladen wurden. Die 17-jährige Gymnasiastin Isabel Ruckelshauß aus der Nähe von Bonn war eine derjenigen, die den Auswahlprozess überstand; als Preis durfte sie einen Tag hinter die Kulissen von Tank & Rast schauen.

Ihr Tag begann in der Hauptverwaltung von Tank & Rast. Dort durfte sie Herrn Dr. Rolfes (CEO) begleiten und herausfinden, wie der Terminkalender eines vielbeschäftigten Managers aussieht. Am Vormittag erlebte sie Besprechungen mit hochrangigen Managern, in denen Schlüsselprojekte des Unternehmens vorgestellt wurden. Nachdem sie die Arbeit in der Hauptverwaltung aus nächster Nähe beobachtet hatte, fuhr sie mit Herrn Dr. Rolfes zur Autobahnraststätte Siegburg-Ost in der Nähe von Bonn. Nach einem Treffen mit dem Managementteam gab es eine ausführliche Besichtigungstour



für Isabel, auf der sie einen kleinen Einblick gewinnen konnte, wie eine große und betriebsame Autobahnraststätte funktioniert.

Nach ihrer Stippvisite bei Tank & Rast wollte Isabel unbedingt wiederkommen und mehr lernen. Am nächsten Tag hatte sie ein Gespräch mit der Personalabteilung und nahm das Angebot für eine Praktikantenstelle an. Sie wird im Jahr 2009 für einen längeren Aufenthalt wiederkommen.

Nach Isabels Tag bei Tank & Rast besuchte Dr. Rolfes ihre Schule, sprach zu ihren Klassenkameraden und beantwortete Fragen zur schnelllebigen Geschäftswelt von heute. Er glaubt, dass es äußerst nützlich ist, junge Menschen zum Nachdenken über ihre eigene Zukunft anzuregen. „Wenn Schule und Unternehmen zusammenkommen, dann trifft man auf die Wirklichkeit – auf beiden Seiten“, sagte er. „Und das ist für alle Beteiligten sehr interessant und ungemein inspirierend.“



---

## KONTAKT

### DIE FONDS VON TERRA FIRMA

#### General Partner

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

#### Vorstand der General Partner

Nigel Carey  
Fraser Duncan  
Guy Hands  
John Loveridge  
John Stares  
Iain Stokes

#### Verwalter

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

#### Wirtschaftsprüfer der Fonds

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

### BERATER VON TERRA FIRMA

#### Terra Firma Capital Partners Limited

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

#### 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 20 7015 9500

#### Wirtschaftsprüfer der Berater

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

#### Pressekontakt

Andrew Dowler  
Financial Dynamics Ltd  
Holborn Gate, 26 Southampton Buildings  
London WC2A 1PB  
Großbritannien  
+44 20 7831 3113

---

[www.terrafirma.com](http://www.terrafirma.com)

## TERRA FIRMAS UNTERNEHMEN

### **Annington Homes Ltd**

1 James Street  
London W1U 1DR  
Großbritannien  
+44 20 7960 750  
[www.annington.co.uk](http://www.annington.co.uk)

### **Autobahn Tank & Rast Holding GmbH**

Andreas-Hermes-Strasse 7-9  
53175 Bonn  
Deutschland  
+49 228 922 2002  
[www.rast.de](http://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](http://www.awas.com)

### **Deutsche Annington Immobilien GmbH**

Philippstrasse 3  
44803 Bochum  
Deutschland  
+49 23 4314 0  
[www.deutsche-annington.com](http://www.deutsche-annington.com)

### **EMI Group**

27 Wrights Lane  
London W8 5SW  
Großbritannien  
+44 20 7795 7000  
[www.emigroup.com](http://www.emigroup.com)

### **Infinis Limited**

First Floor, 500 Pavilion Drive  
Northampton Business Park  
Northampton NN4 7YJ  
Großbritannien  
+44 1604 662 400  
[www.infinis.com](http://www.infinis.com)

### **Odeon & UCI Cinemas Ltd**

Lee House  
90 Great Bridgewater Street  
Manchester M1 5JW  
Großbritannien  
+44 161 455 4014  
[www.odeon.co.uk](http://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](http://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.



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