

Technische Universität Berlin
Fakultät VI Planen Bauen Umwelt
Fachgebiet Bauwirtschaft und Baubetrieb

Mitteilungen
Heft 35

**Strategieaspekte internationaler Baukonzerne bei der
Beteiligung an Flughäfen**

von
Alexander Ising

Herausgeber: Univ.-Prof. Dr.-Ing. Bernd Kochendörfer
(Begründet von o. Prof. Dr.-Ing. Hanskarl Gutsche und
Prof. Dipl.-Ing. Horst Becker)

Berlin 2007

D 83

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
Verzeichnis der Anhänge	VIII

Inhaltsverzeichnis

1 Einführung.....	1
1.1 Ausgangslage.....	1
1.2 Zielsetzung und Zielgruppen dieser Arbeit	3
1.2.1 Zielsetzung	3
1.2.2 Zielgruppen	4
1.3 Forschungsansatz und -methoden.....	5
1.3.1 Forschungsansatz.....	5
1.3.2 Forschungsmethoden.....	7
1.4 Aufbau der Arbeit.....	9
2 Grundlagen, Abgrenzungen und Begriffsbestimmungen.....	11
2.1 Bauwirtschaft und Internationale Bauindustrie	11
2.1.1 Bauwirtschaft und Baugewerbe.....	11
2.1.2 Internationale Bauindustrie	13
2.1.3 Geschäftsfelder in der Bauindustrie	13
2.1.4 Abgrenzung zu anderen Wirtschaftszweigen	15
2.2 Formen der Unternehmensorganisation.....	16
2.2.1 Grundformen von Organisationen.....	18
2.2.2 Organisationsstrukturen internationaler Unternehmen: Aufbauorganisation	21
2.2.2.1 Differenzierte Strukturen	21
2.2.2.2 Integrierte Strukturen	22
2.2.3 Prozessgestaltung in internationalen Unternehmen: Ablauforganisation.....	25
2.2.4 Eingliederung von Geschäftseinheiten in eine Unternehmensorganisation	25
2.3 Der Begriff des Konzerns	27
2.3.1 Der Konzernbegriff aus rechtlicher Sicht	27
2.3.1.1 Nationales und internationales Aktien- und Konzernrecht	27
2.3.1.2 Rechtliche Organisationsformen von Konzernen	29
2.3.2 Der Konzernbegriff aus betriebswirtschaftlicher Sicht	30
2.3.2.1 Eigenschaften und Systematisierung.....	30
2.3.2.2 Betriebswirtschaftliche Organisationsformen von Konzernen	31

II

2.3.3	Zusammenführung von rechtlichem und betriebswirtschaftlichem Konzernbegriff	33
2.4	Überblick über Konzern- und Unternehmensstrategien	35
2.4.1	Konzernstrategien	37
2.4.2	Unternehmensstrategien	38
2.4.3	Geschäftsbereichsstrategien	40
2.5	Zwischenergebnis	40
3	Eigenschaften und Ausprägungen privatfinanzierter Verkehrsinfrastrukturprojekte	41
3.1	Einführung in die Infrastrukturtherematik	41
3.1.1	Merkmale und Teilbereiche von Infrastruktur	41
3.1.2	Der Teilbereich Materielle Infrastruktur	43
3.1.3	Bereitstellung von Infrastruktur	44
3.2	Privatisierung von Verkehrsinfrastrukturleistungen	45
3.2.1	Privatisierungsbegriff	45
3.2.2	Privatisierungsumfeld	47
3.2.3	Privatisierungsmethoden	49
3.2.4	Vertragsmodelle und Rechtsbeziehungen	51
3.2.5	Finanzierungsaspekte	52
3.2.5.1	Anschubfinanzierung	52
3.2.5.2	Vergütungsmodelle	53
3.3	Charakteristika verschiedener Verkehrsinfrastrukturprojektarten	55
3.3.1	Straßensysteme, Mautstraßen und Parkhäuser	55
3.3.2	Eisenbahnstrecken	56
3.3.3	Hafenanlagen und Wasserstraßen	58
3.3.4	Flughäfen	60
3.3.4.1	Flughafenkategorien	60
3.3.4.2	Technisches Flughafenumfeld	62
3.3.4.3	Wirtschaftliches Flughafenumfeld	62
3.3.4.4	Geschäftsbereiche und Einnahmequellen von Flughafengesellschaften	65
3.4	Privatisierung von Flughäfen	68
3.4.1	Flughafenprivatisierung im internationalen und nationalen Umfeld	68
3.4.2	Haupt-Investorentypen bei der Privatisierung von Flughäfen	70
3.4.3	Motive privater Flughafeninvestoren	72
3.4.4	Horizontale und vertikale Verflechtungen von Investorentypen	74
4	Unternehmenskennzahlen und Geschäftsfelder ausgewählter international tätiger Baukonzerne unter besonderer Berücksichtigung von Aktivitäten im privatfinanzierten Verkehrsinfrastrukturbereich	76
4.1	Vorgehensweise bei der Untersuchung der Konzerne	76
4.2	Übersicht und Auswahl der weltweit größten Baukonzerne	77
4.2.1	Einführung	77
4.2.2	Auswahl von weiter zu untersuchenden Baukonzernen	79

4.2.3	Nicht weiter untersuchte Baukonzerne.....	81
4.3	Ausgewählte international tätige Baukonzerne in der Unternehmensanalyse.....	83
4.3.1	Vinci, Rueil-Malmaison, Frankreich.....	83
4.3.2	Bouygues, Saint-Quentin en Yvelines, Frankreich.....	85
4.3.3	Hochtief, Essen, Deutschland.....	86
4.3.4	Grupo ACS, Madrid, Spanien.....	88
4.3.5	Bechtel, San Francisco, Kalifornien, USA.....	90
4.3.6	Skanska, Stockholm, Schweden.....	91
4.3.7	Kellogg Brown Root, Houston, Texas, USA.....	93
4.3.8	Eiffage, Issy-les-Moulineaux, Frankreich.....	94
4.3.9	Grupo Ferrovial, Madrid, Spanien.....	95
4.3.10	Royal BAM Group, Bunnik, Niederlande.....	96
4.3.11	Fimac (Bau-Holding Strabag), Spittal/Drau, Österreich.....	97
4.3.12	Balfour Beatty, London, Großbritannien.....	99
4.3.13	Bilfinger Berger, Mannheim, Deutschland.....	100
4.3.14	Fomento de constr. y Contratas (FCC), Madrid, Spanien.....	101
4.3.15	Fluor Corp., Aliso Viejo, Kalifornien, USA.....	102
4.4	Ergebnisse und Bewertung der Unternehmensanalysen.....	104
4.4.1	Ergebnisse und Bewertung der Konzernmerkmale.....	104
4.4.2	Ergebnisse und Bewertung der Aktivitäten im Geschäftsfeld Privatfinanzierte Infrastruktur.....	106
4.4.3	Ergebnisse und Bewertung der Aktivitäten im Geschäftsfeld Flughafenbeteiligungen.....	110
5	Handlungsoptionen für Baukonzerne in der Akquisitionsphase von privatfinanzierten Verkehrsinfrastrukturprojekten am Beispiel von Flughafenprivatisierungen.....	113
5.1	Einführung.....	113
5.2	Rahmenbedingungen auf Konzernebene.....	114
5.2.1	Zielplanung.....	114
5.2.2	Markteintritts- bzw. Marktausbaustrategien.....	116
5.2.3	Aktionsplanung.....	116
5.3	Projektphasen bei Infrastrukturprojekten mit privatwirtschaftlicher Beteiligung.....	118
5.3.1	Hauptprozesse.....	118
5.3.2	Begleitende Prozesse.....	122
5.3.2.1	Beteiligungscontrolling.....	122
5.3.2.2	Risikomanagement.....	123
5.3.2.3	Weitere Aktivitäten der Konzernholding.....	126
5.4	Handlungsoptionen in der Akquisitionsphase von Flughafenprivatisierungen.....	127
5.4.1	Marktbeobachtung.....	127
5.4.2	Projektvorprüfung und Entscheidung zur Ausschreibungsbeteiligung.....	128
5.4.3	Bildung von Konsortium, Projektteam und Projektorganisation.....	132
5.4.3.1	Eigene Ressourcen.....	132
5.4.3.2	Suche und Auswahl von Konsortialpartnern.....	133

IV

5.4.3.3	Suche und Auswahl von Beratern, sonstigen Lieferanten und Fremdkapitalgebern	135
5.4.4	Präqualifikationsunterlagen und Expression of Interest	136
5.4.5	Due Diligence als detaillierte Unternehmens- bzw. Projektbewertung.....	137
5.4.5.1	Makroökonomische Daten und Verkehrsentwicklung.....	138
5.4.5.2	Technische Bewertung vorhandener Flughafenanlagen und Ausbauplanungen.....	139
5.4.5.3	Aktivitäten in einzelnen Geschäftsbereichen	140
5.4.5.4	Organisationsstrukturen der Flughafengesellschaft	141
5.4.5.5	Wirtschaftliche und juristische Lage der Flughafengesellschaft.....	142
5.4.5.6	Erkundung des politischen und gesellschaftlichen Projektumfelds	142
5.4.6	Erstellung des Kauf- oder Konzessionsangebotes.....	144
5.4.6.1	Erstellung der Verkehrsprognose	145
5.4.6.2	Investitionsprogramm	148
5.4.6.3	Betriebskonzept.....	151
5.4.6.4	Wirtschaftliches Konzept der neuen Betreibergesellschaft.....	153
5.4.6.5	Aspekte des Businessplans und der Projektfinanzierung	155
5.4.6.6	Organisation der zukünftigen Betreibergesellschaft	158
5.4.6.7	Vertragskommentierung.....	161
5.4.6.8	Begleitende Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit und Projektkommunikation	165
5.4.7	Angebotsabgabe und Angebotsauswertung.....	166
5.4.8	Vertragsverhandlungen und Angebotsanpassungen	167
6	Schlussbetrachtungen	169
6.1	Zusammenfassung und Ausblick.....	169
6.2	Weiterer Forschungsbedarf.....	171
7	Literaturverzeichnis.....	173