

Alles tanzt im Banken-Takt

Spätestens seit der Finanzkrise haben Kreditinstitute bei Hotelfinanzierungen hinzugelernt. Private bzw. mittelständische Bauherren erleben derzeit, dass sich neue Spielregeln für Darlehensverträge etablieren, die allen Beteiligten viel Geld kosten



Wer die neuen Spielregeln der Banken nicht kennt oder sie nicht befolgt, wird bei Kreditvergaben künftig massive Probleme haben



Unter Bankern kursiert ein Bonmot über die drei häufigsten Lebenslügen: »1. Ich liebe Dich. 2. Ich rufe Dich an – und 3. Du bekommst Dein Geld.« So betrachtet ist es kein Wunder, dass Kreditvergaben für Hotelbauprojekte immer häufiger ins Stocken geraten. Die Banker wollen schließlich sicher sein, das geliehene Geld auch vollständig und pünktlich zurückzuerhalten. Private oder mittelständische Investoren und Betreiber bekommen dies neuerdings mit ungewöhnlichen Forderungen bei der Kreditvergabe zu spüren.

Ein Fall aus der Praxis: Ein bekannter Hotelausstatter plant den Bau eines Hotels, um für seine Produkte eine attraktive Repräsentationsplattform zu schaffen und gleichzeitig den Regionaltourismus anzukurbeln. Kommune, Hausbank und Kunden sind von der Idee begeistert. Schnell ist eine Betreiber-gesellschaft gefunden und der Kreditvertrag mit der Hausbank geschlossen. Man kannte sich, denn die Regionalbanker hatten bereits

Millioneninvestitionen für den Mittelständler abgewickelt. Auch der Generalunternehmer für den Neubau war unter Vertrag und stand für den Spatenstich bereit.

Doch es kam alles ganz anders. Die zu Baubeginn definierte erste Darlehensrate ließ auf sich warten, die Arbeiter konnten nicht starten. Zur Überraschung des Investors verwies die Bank auf den Vertragspassus, der neuerdings für die Darlehensvergabe bei Hotels gilt. Hierin wird gefordert, dass der Betreiber bereits zu Baubeginn – also in der Regel zwölf bis 20 Monate vor Eröffnung – die Bereitstellung eines qualifizierten Direktors garantiert. Mehr noch: Die Bank definiert sogar die Qualifikation des GMs, die bei dessen Einstellung nachzuweisen ist. Und alles am besten durch ein zertifiziertes Auswahlverfahren belegt. In gewohnter Routine hatte sich der Unternehmer darauf verlassen, dass die gleichen Regeln gelten wie bei der Finanzierung seiner früheren Investitionen. Ihm wurde klar, wie sehr er durch diesen neuen Passus vom Hotelbetreiber abhängig geworden war.

NEUE PARAMETER BEI BANKKREDITEN FÜR HOTELS

Die Finanzkrise steckt auch den Kreditinstituten in den Gliedern, daher herrscht in Bankkreisen ein neues Denken. Das bestätigt auch die Umfrage des RSM-Netzwerks aus unabhängigen Steuerberatungs- und Prüfungsgesellschaften. Die Studie zeigt, dass die Verfügbarkeit von Bankkrediten zunehmend von neuen Parametern beeinflusst wird, die früher völlig unbeachtet blieben. So sind laut RSM die Finanzierungsbedingungen dort besser, wo Investor und Betreiber eine moderne Firmenkultur aufweisen. Dazu zählen optimale Arbeitsbedingungen, geringe Fluktuation, strukturierte Rekrutierungsprozesse, gute Führungskultur, etc.

Gleichzeitig verbinden Banker ihr Verhalten mit einer Aversion gegen Risiken. Bezogen auf die Finanzierung von Hotelbauprojekten ist es also nicht verwunderlich, wenn die Darlehensgeber ein Höchstmaß an Sicherheit suchen. So wird die Kreditvergabe für einen Hotelneubau leicht als Risikofinanzierung eingestuft. Gerade im Szenario des viel diskutierten Mangels an Fachkräften ist besondere Sorgfalt in der Besetzung von erfolgsentscheidenden Führungspositionen gefragt. Dagegen ist es bei Hotelbetreibern vielerorts gängige Praxis, erst in letzter Minute auf die Suche nach GM-Kandidaten zu gehen – ein zertifiziertes Bewerberauswahlverfahren bleibt dabei oft auf der Strecke. Insider gestehen nicht selten hinter vorgehaltener Hand, die Direktorensuche allein aus Kostengründen oft weit hinauszuschieben. So verwundert es nicht, dass auf dem Direktorenstuhl »Last Minute«-Kandidaten landen. Und alle fragen sich nach ein paar Monaten, warum dieser Hotelstart zum Flop wurde und die Fluktuation der Direktoren in unverantwortliche Dimensionen steigt. Auch wenn diese neuen Vertragsformulierungen heute noch nicht überall zum Standard in der Kreditvergabe gehören, so zeigen sie eine Entwicklung, die insbesondere vor dem Hintergrund von Basel III und Ratings stattfindet.

HOTELBETREIBER HABEN DAS NACHSEHEN

Die obige Geschichte hat noch eine Fortsetzung: Der unter Druck geratene Investor forderte in Windeseile per Nachtrag zum Pachtvertrag die Erfüllung der Bankforderung zur Einstellung des Hoteldirektors. Der Betreiber stand nun vor der Wahl: Entweder innerhalb weniger Tage – aus seiner Sicht natürlich viel zu früh – einen GM zu präsentieren oder aber aus dem Pachtverhältnis auszusteigen. Der Investor hätte dann mangels Kreditausschüttung solange nicht bauen

ANZEIGE



können, bis ein neuer Betreiber die Anforderungen der Bank zu erfüllen in der Lage gewesen wäre.

Im Falle eines Hotelneubaus sind Investoren – hier insbesondere kleinere und mittelständische Unternehmen – gut beraten, bei der Auswahl ihres Betreiberpartners die neuen Kriterien zu berücksichtigen. Das kann sogar den Wunsch nach frühzeitiger, qualifizierter Auswahl der GM-Position einschließen. Die Konsequenz wird den Betreiber treffen: Hoteliers, die dieser Forderung nicht nachkommen wollen, könnten künftig vermutlich weniger Chancen haben, als Betreiber berücksichtigt zu werden.

Der Weg aus der Zwickmühle? Hotelbetreiber, die dem Investor – und damit der kreditgebenden Bank – eine auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Unternehmenskultur

dokumentieren und den Nachweis erbringen, das Führungsteam durch ein zertifiziertes Verfahren ausgewählt zu haben, werden künftig im Wettbewerb um Investoren die Nase vorn haben. Banker haben inzwischen gelernt: Hotels verdienen ihr Geld nicht mit moderner Architektur und Beton, sondern mit Menschen. Sie erwarten immer häufiger, dass der Mehrwert des künftigen Betreibers und seines Direktors bereits im ersten Kreditvergabegespräch »verkauft« wird. Hier entsteht die Chance, einen potenziellen Kapitalgeber mit einem professionellen Auswahlprozess überzeugen zu können. Vielfach wird unterschätzt, dass Banken viel Wert auf die persönliche Kompetenz und Integrität des GMs legen.

ALBRECHT VON BONIN

ist Inhaber der VON BONIN Personalberatung, Gelnhausen, und Autor des Buches »Mitarbeiter suchen, finden, fördern, binden«. Leserfragen beantwortet er gern unter 06051-48280 oder per E-Mail an: info@von-bonin.de • www.von-bonin.de



FOLGEN SIE UNS AUF:



twitter.com/tophotel



facebook.com/tophotel



tophotel.de/newsletter.html

Top hotel

DAS MAGAZIN DER HOTELLERIE