

KREDITE

Warum es Banker künftig noch genauer wissen wollen

Kreditvergaben für Hotelbauprojekte geraten immer häufiger ins Stocken. Hotelinvestoren und Betreiber begegnen neuerdings ungewöhnlichen Forderungen der Banken.

Spätestens seit der Finanzkrise haben Kreditinstitute bei Hotelfinanzierungen hinzulernt. Insbesondere mittelständische Bauherren erleben derzeit, dass sich eine neue Klausel in die Darlehensverträge ihrer Banken eingeschlichen hat, die unterm Strich alle Beteiligten viel Geld kostet.

Der Fall aus der Praxis: Ein Münchener Hotelinvestor – ein mittelständischer Maschinenbauer – war sich mit der Betreibergesellschaft einig, der Generalunternehmer für den Neubau des 5-Sterne-Hotels war unter Vertrag. Nach Auszahlung der ersten Kreditrate durch die Bank sollte die Baugrube ausgehoben werden. Doch es kam alles ganz anders. Die zu Baubeginn definierte Auszahlung der ersten Darlehnsrate ließ

auf sich warten. Zur Überraschung des Investors verwies die Bank auf den neuen Vertragspassus als Voraussetzung für die Darlehnsvergabe. Dieser schrieb vor, dass der Hotelbetreiber bereits zu Baubeginn – also in der Regel 12 bis 20 Monate vor Hotelöffnung – die Bereitstellung eines qualifizierten Hoteldirektors garantieren muss. Mehr noch: Die Bank definierte sogar die Qualifikation des General Managers, die bei dessen Einstellung nachzuweisen sei – z. B. neben Hotelausbildung Abschluss eines BWL-Studiums, mehrere Jahre Managementpraxis im Ausland, mindestens fünf Jahre nachweisbare Erfolge als

Hoteldirektor in der Luxushotellerie, verhandlungssichere Englischkenntnisse, ausgeprägte Führungskompetenz etc. Und alles am besten durch ein zertifiziertes Auswahlverfahren belegt.

In gewohnter Routine hatte sich der Investor darauf verlassen, dass die gleichen Regeln gelten wie bei der Finanzierung der neuen Werkshalle seiner Maschinenbaufirma. Blitzschnell wurde ihm klar, wie sehr er durch diesen neuen Passus vom Hotelbetreiber abhängig geworden war. Der so unter Druck geratene Investor erstellte in Windeseile einen Nachtrag zum Pachtvertrag, der vom Pächter die Erfüllung der Bankforderung zur Einstellung des Hoteldirektors verlangte. Der Betreiber stand nun vor der Wahl, entweder innerhalb weniger Tage – aus seiner Sicht natürlich viel zu früh – einen GM-Kandidaten zu präsentieren, oder aber die gewünschte Garantie gar nicht erst abzugeben und aus dem Pachtverhältnis auszusteigen. Der Investor hätte dann mangels Kreditausschüttung nicht bauen können bis ein neuer Betreiber gefunden und er die Anforderungen der Bank zu erfüllen in der Lage gewesen wäre.



Gute Unternehmenskultur erleichtert Finanzierung

Schon seit längerer Zeit ist in Bankenkreisen ein neues Denken eingezogen, das zunehmend bei Kreditvergaben greift. Dies bestätigt auch die aktuelle Umfrage des RSM-Netzwerks aus unabhängigen Steuerberatungs- und prüfungsgesellschaften. So sind laut RSM z. B. die Finanzierungsbedingungen dort besser, wo Unternehmen eine moderne Firmenkultur aufweisen. Dazu zählen z. B. ausgeprägte Kundenorientierung, optimale Arbeitsbedingungen, geringe Fluktuation, die Bereitschaft, Verantwortung an Mitarbeiter zu delegieren, strukturierte Rekrutierungsprozesse, gute Führungskultur, Mitarbeiterförderung und Ähnliches.

Dies resultiert aus der Erkenntnis, dass angesichts des viel diskutierten Mangels an Fach- und Führungskräften in Deutschland besondere Sorgfalt in der Besetzung von erfolgsentscheidenden Führungspositionen erforderlich ist. Dagegen sei, so beobachten viele Banker, bei Hotelbetreibern vielerorts die Praxis verbreitet, erst in letzter Minute und mit heißer Nadel gestrickt auf die Suche (intern oder extern) nach dem GM-Kandidaten und seiner Führungsmannschaft zu gehen.

Insider der Hotellerie gestehen nicht selten hinter vorgehaltener Hand, die Direktorensuche werde allein aus Kostengründen oft weit hinausgeschoben. Selbst in renommierten Hotelkonzernen werden da schon mal GMs aus anderen Hotels der Gruppe oder aus langjährigen Auslandseinsätzen zurückgeholt und als Traumkandidat für das Pre-Opening vorgestellt – unabhängig von der Frage, ob sie z. B. nach über zehn Jahren in asiatischen Großhotels mit über 800 Zimmern nun wirklich der Perfect Fit für das 120-Zimmer-Alpenhotel sind. So verwundert es nicht, dass auf dem GM-Sessel nicht selten in letzter Minute Kandidaten landen, die „unter-



Bild: Mineva Studio - Fotolia.com

Die frühzeitige Verpflichtung eines qualifizierten Führungsteams für den Hotelbetrieb wirkt sich positiv auf die Kreditvergabe für Hotelprojekte aus. Insbesondere die Position des General Managers ist von entscheidender Bedeutung.

gebracht werden müssen“ – und alle fragen sich nach ein paar Monaten, warum dieser Hotelstart zum Flop wurde und die Fluktuation auf dem GM-Posten in unverantwortliche Dimensionen steigt. Nicht umsonst kursiert bei Pre-Openings das Bonmot „Des Ersten Tod, des Zweiten Not, des Dritten Brot“.

Zieht euch warm an – es wird teurer

Fakt ist: Wer einen Kredit braucht, muss nicht nur die Vertragskonditionen genau prüfen, sondern auch verstehen, dass jeder Banker größtmögliche Sicherheit für die pünktliche Rückzahlung des Darlehns sucht. Im Falle eines Hotelneubaus sind Investoren – und hier insbesondere die kleineren und mittelständischen Unternehmen – gut beraten, bei der Auswahl ihres Betreiberpartners die neuen Kriterien zu berücksichtigen. Das kann sogar den Wunsch nach frühzeitiger, qualifizierter Besetzung der GM-Position einschließen. Die Konsequenz wird den Hotelbetreiber treffen: Seine Vorlaufkosten im Pre-Opening-Budget werden steigen. Insbesondere Investoren, die nicht permanent neue Hotels bauen, sollten dies rechtzeitig in den Betreibervertrag einarbeiten, um selbst nicht in die Bredouille zu geraten.

Mit ihren Forderungen hat sich die zuvor erwähnte Bank sicher weit aus dem Fenster gelehnt. Doch Bank-Insider schließen nicht aus, dass dieses Vorgehen mit Wiederaufleben der Finanzkrise zur Gewohnheit werden könnte. Denn Banker haben inzwischen gelernt: Hotels verdienen ihr Geld nicht mit moderner Architektur und Beton, sondern mit Menschen. Es sind schließlich immer die Menschen mit ihren Werten und Tugenden, die dafür sorgen, dass ein neues Hotel von Anfang an erfolgreich ist und so Kredite über Umsatzrendite und Cashflow zurückgezahlt werden ... oder eben nicht.

Albrecht von Bonin ■

A U T O R



Albrecht von Bonin ist seit über 35 Jahren Managementberater und Headhunter in der Hospitality Industry. Mit zertifizierten Instrumenten der methodischen Auswahl von Führungskräften sichert die VON BONIN Personalberatung wichtige Personalentscheidungen ihrer Klienten ab.