

MIPIM-Special

Anforderungen an einen Kredit-Arranger & Agent

Peter Knopp

Gewerbliche Immobilienfinanzierer sind vorsichtiger geworden. Kredite im dreistelligen Millionen-Bereich möchte kaum noch eine Bank alleine stemmen. Also werden Partner gesucht – entweder vor der Darlehenszusage für einen gemeinsam abzuschließenden Club Deal oder ein Institut zeichnet den Kredit, um anschließend Konsortialbanken daran zu beteiligen. In jedem Fall muss die federführende Bank die Wünsche des Kunden und die Anforderungen der Finanzierungspartner miteinander zu vereinbaren wissen, wie der Autor darlegt. Diese Fähigkeit ist derzeit gefragt und sie wird es wohl auch künftig sein. (Red.)

So verschieden gewerblich genutzte Immobilien wie Bürogebäude, Handelsimmobilien, Logistikzentren, Hotels und so weiter auch sind, eines haben sie definitiv gemeinsam: Zu ihrer Finanzierung müssen größere Summen gestemmt werden, die nicht selten im dreistelligen Millionenbereich liegen. Bei diesen Volumina können einzelne Banken an Grenzen stoßen. Ursachen dafür können die Risikotragfähigkeit des einzelnen Instituts, Großkreditgrenzen oder auch Vorgaben im Rahmen einer aktiven Portfoliosteuerung sein.

Um dem Kunden zeitnah eine passende Lösung für seine Finanzierung zu bieten, sind Konsortialdarlehen mittlerweile ein unverzichtbarer Bestandteil der Immobilienfinanzierung und aus den Kreditportfolios der finanzierenden Banken nicht mehr wegzudenken.

Club Deal oder Syndizierung?

Die Grundidee ist: Banken übernehmen größere Volumina nicht alleine, sondern stellen sie als Club Deal in einem Konsortium mit anderen Finanzinstituten dar. Eine Bank tritt dabei als Konsortialführer und/oder Arranger auf und bildet die Schnittstelle und den Ansprechpartner zum Kunden. Eine weitere Form einer Konsortialfinanzierung ist die vollständige Finanzierungszusage einer Bank (Underwriting) und eine anschließende Syndizierung von Teilen an Partnerbanken.

Unabhängig davon, welche Variante gewählt wird, bei Konsortialdarlehen hat die konsortialführende Bank zahlreiche Aufgaben und Funktionen, die als Ar-

ranger, Agent, Mandated Lead Arranger oder schlichtweg als Konsortialführer bezeichnet werden. Es liegt auf der Hand, dass mit wachsenden Finanzierungsvolumina, steigendem Grad der Komplexität der Transaktionen und einer größeren Anzahl der Konsortialpartner auch die Anforderungen an einen Konsortialführer anspruchsvoller werden. Was macht einen guten Konsortialführer aus? Was sind die Anforderungen an einen Arranger & Agent und welche Kriterien sind für die Beurteilung seiner Qualität von Bedeutung?

Mandat und Reputation

Ausgangspunkt jeder Finanzierungsstruktur sind die Bedürfnisse der Kunden. Sie sind natürlich an einer attraktiv konditionierten Finanzierung interessiert, aber ebenso bedeutsam ist die Solidität der Bankbeziehung sowie die Platzierungskraft und Vernetztheit der finanzierenden Bank. Um sich die Rolle als Konsortialführer zu sichern, muss die Bank zunächst das Mandat für die Finanzierung gewinnen. Dabei spielen die Reputation des Instituts und der nachgewiesene „Track Record“ eine maßgebliche Rolle. Die eigentliche Leistungsfähigkeit der Bank zeigt sich aber in ihrer Fähigkeit, eine Finanzierungsstruktur zu erarbeiten, die den Kunden überzeugt, also auf seine Bedürfnisse hin

Der Autor

Dr. Peter Knopp ist Vorsitzender des Vorstands der Westdeutschen ImmobilienBank AG, Mainz.

maßgeschneidert ist. Schließlich sind es aber auch die Kompetenz und Fähigkeit der Bank, im Sinne des Kunden erfolgreich ein Konsortium zusammenzustellen.

Da die Finanzierung jeweils individuell kundenspezifisch zugeschnitten ist, erfordert die Formulierung eines Angebots der Bank umfassende, fundierte Detailarbeit. Bei einem kompletten Underwriting, das heißt der Finanzierungszusicherung einer Bank, muss das Angebot so strukturiert sein, dass es für die Bank, die das Mandat gewinnt, aber auch zugleich für potenzielle Konsortialpartner, die später in die Finanzierung einsteigen, attraktiv ist. Von daher muss der Arranger die Qualität und Risikostruktur einer Transaktion angemessen einschätzen und die Transaktion marktkonform bepreisen können.

Erfahrung und Marktkenntnis erforderlich

Für diese Aufgabenstellung sind Erfahrungen in der Strukturierung und Originierung von komplexen Finanzierungsstrukturen ebenso unabdingbar wie Kenntnisse des Marktes und ein funktionierendes Netzwerk, das dem Arranger einen guten Überblick über die potenziellen Konsortialpartner mit ihren jeweils aktuellen Strategien und Anforderungen ermöglicht. Oftmals hat der Arranger eine Art „Vorreiterfunktion“, denn er führt seine Partner an neue Märkte oder neue Finanzierungsprodukte heran. Dies funktioniert natürlich nur, wenn der Arranger das Vertrauen seiner Partner genießt.

Für den Kunden ist bei der Wahl des Arrangers auch die Überlegung wichtig, ob dieser die Fähigkeit und die Kapazitäten hat, das Konsortium während der Darlehenslaufzeit kompetent und reibungslos zu führen. Hinzu kommt die fachliche Kompetenz zur Verhandlung und Erstellung komplexer Darlehensdokumentation – auch in mehreren Jurisdiktionen, etwa im Falle von grenzüberschreitenden Portfoliofinanzierungen.

Organisation der Transaktion

Ein größeres Konsortium erfolgreich zum Abschluss zu bringen, erfordert Organisations- und Koordinationsgeschick sowie ausgeprägte Kommunikationsfähigkeiten. Der professionelle Um-

gang mit unterschiedlichen Unternehmenskulturen und länderspezifischen Verhaltensmustern sollte ebenfalls selbstverständlich sein. Mit steigender Anzahl erfolgreich abgeschlossener Arrangierungen steigen natürlich Erfahrungsschatz und Reputation des Arrangers im Markt.

Underwriting und Final Take

Ein großer Vorteil ist es, wenn der Arranger größere Underwriting-Kapazitäten besitzt, denn in Clubstrukturen wird dadurch eine geringere Anzahl an Partnern für das Schließen des Konsortiums benötigt. Das heißt, der Aufwand wird optimiert und ein zügiger Abschluss erzielt. Sollte ein Partner im Genehmigungs-/Abschlussprozess gegebenenfalls ausfallen, kann ein Arranger mit einer ausreichenden Underwritingkapazität dessen Anteil unter Umständen auffangen oder über sein Netzwerk schnellstmöglich für Ersatz sorgen. Bei einer nachträglichen Syndizierung erleichtert ein volles Underwriting den Geschäftseintritt, denn der Kunde kann sich darauf verlassen, das Darlehen unabhängig von den Syndizierungsergebnissen in voller Höhe zu erhalten.

Ein größerer Anteil des Konsortialführers an der Gesamtfinanzierung (Final Take) signalisiert zugleich das „Commitment“ des Konsortialführers in das Engagement. Es schafft zusätzliches Vertrauen der weiteren Banken (Konsorten) in die Finanzierung und sichert ihm ein größeres Mitspracherecht in späteren Entscheidungsprozessen. Dieser Final Take ist ein wichtiges Kriterium für viele Konsorten, insbesondere nach den jüngsten Erfahrungen mancher Konsortialbanken mit Agents, die zwar vertraglich mit Rechten und Verpflichtungen ausgestattet waren, aber aufgrund einer geringen Beteiligung an der Finanzierung und damit auch am Risiko naturgemäß über eine andere Interessenlage verfügten.

Koordination der Finanzierungspartner

Um einen effizienten Ablauf zu gewährleisten, muss der Arranger klare Rahmenbedingungen vorgeben. Das gilt selbstverständlich für die Finanzierungsstruktur, aber auch für die Kommunikationswege. Das Austarieren einer effizienten Struktur ist schwierig, wenn alle Parteien unkoordiniert und ungefiltert

ihre jeweiligen Anforderungen und Vorstellungen an den Arranger oder – sogar – direkt an den Kunden richten.

Aus diesem Grund wird die Rolle des Arrangers häufig mit der eines Mediators verglichen. Tatsächlich geht sie aber zeitweise sogar darüber hinaus. Er vermittelt nicht nur zwischen den Konsortialbanken und dem Darlehensnehmer, sondern hat auch eigene Interessen zu vertreten.

Verhandelt der Arranger gleichzeitig mit mehreren Partnern, muss er darauf achten, die relevanten Informationen sämtlichen Parteien gleichermaßen und gleichzeitig zur Verfügung zu stellen. Fragen, Informationsanforderungen und Anmerkungen seitens der Bankpartner müssen direkt bearbeitet und beim richtigen beziehungsweise zuständigen Ansprechpartner platziert werden. Unvollständige Information führt zu Konflikten und unnötigen Zeitverlusten.

Zeitplanung und Kommunikation

Fühlt sich ein Partner unzureichend informiert oder nicht ernst genommen, wird dies – oftmals in besonders kritischen Momenten – seine Kooperationsbereitschaft erheblich beeinflussen. In wichtigen Phasen, wie zum Beispiel beim Abschluss der Transaktion oder bei der Valutierung, treibt dies nicht nur den Adrenalinpiegel des Arrangers in gesundheitsschädliche Höhen, sondern kann auch den gesamten Prozess erheblich gefährden.

Darüberhinaus gehört es natürlich auch zu den Qualitätsmerkmalen eines Arrangers, unterscheiden zu können, welche Informationen für das Gesamtkonsortium wiederum tatsächlich von Relevanz sind, um eine Informationsüberflutung mit unnötiger Detaildiskussion zu vermeiden.

Zu einem effizienten Prozess gehören weiterhin:

- die eindeutige Benennung von Zuständigkeiten und Ansprechpersonen,
- die Festsetzung der wichtigsten Schritte und Zielsetzungen sowie
- eine zeitlich vorausschauende Vorgabe von realistischen Deadlines.

Auch eine entsprechende technische Ausstattung des Agents, wie zum Bei-

spiel syndizierungsrelevante Systeme, ermöglichen einen schnellen und effizienten Informationsaustausch. Mit Blick auf den gesamten Ablauf der Transaktion ist es somit erforderlich, dass der Arranger stets handlungsfähig und in der Lage ist, kompetent und verantwortungsbewusst zu führen und zu koordinieren.

Agency & Transaction Management

Nach Abschluss der Transaktion ist der Agent für die Administration des Konsortialdarlehens während der Darlehenslaufzeit verantwortlich. Die Funktion des Agents unterscheidet sich zwar erheblich von der umfassenden Verantwortung eines Arrangers, sie darf aber in ihrer Komplexität nicht unterschätzt werden.

Es ist eine anspruchsvolle Aufgabenstellung, deren Bedeutung für die Außenwirkung und Wahrnehmung der Bank im Markt hoch anzusiedeln ist. Hier geht es beispielsweise um den reibungslosen Ablauf des Zahlungsverkehrs, pünktliche Erfüllung der vertraglichen Bestimmungen, wie Einholung und Versendung von Bonitätsunterlagen, Testen der Covenants (vertragliche Vereinbarungen) oder – im Rahmen einer transparenten Informationspolitik – um wesentliche Vorkommnisse im Darlehensverhältnis.

Zufriedenheit von Kunden und Partnern

Die Kompetenz und das Handeln des Agents wird vor allem bei Vorfällen wie Abstimmungen in den Konsortien, Durchführung von Restrukturierungen oder gar dem Umgang mit problembehafteten Engagements deutlich. Spätestens in solchen Situationen zeigt sich die Qualität des Konsortiums und das Verhandlungs- und Koordinationsgeschick des Agents sowie seine Führungskompetenz. Die Konsortialpartner sollten darauf vertrauen, dass der Agent im Namen des Konsortiums transparent und verantwortungsbewusst handelt.

Durch eine professionelle Aufgabenerfüllung als Arranger und Agent beweist die Bank ihre Kompetenz und erweitert ihren „Track Record“. Dies ist mitentscheidend für die Zufriedenheit des Kunden und für das kommende und gegebenenfalls zu syndizierende Neugeschäft. ■