

Eine Idee, die Millionen wert war

Ein Student baute ohne große Mittel ein Imperium auf: Die A&O-Hostels sind heute Marktführer

Von Patricia Hecht



Um zum Chef von A&O Hostels vorzudringen, muss zuerst der Türsteher überwunden werden. Der heißt Goffrey, ist ein fast hüft hoher Hund und verbringt seine alten Tage im Büro des Herrchens, Mitgründer und Geschäftsführer von A&O, Oliver Winter. Bei unliebsamen Gästen, erzählt Winter, genüge schon der Anblick des im Grunde seines Herzens sehr ängstlichen Tieres, um sie schnell wieder loszuwerden.

Zum Glück sind die meisten Gäste bei A&O von Seiten der Geschäftsführung äußerst willkommen. Elf Hostels und Zwei-Sterne-Hotels in mehreren Städten Deutschlands, in Wien und Prag stehen für Touristen bereit. Mehr als eine Million Übernachtungen konnte die Gruppe 2008 verbuchen, der Umsatz lag bei knapp 23 Millionen Euro. „Wir wollen weiter wachsen“, sagt Oliver Winter, „dieses Jahr peilen wir die 25 Millionen an.“

Begonnen hat die Erfolgsgeschichte des Unternehmens Ende der 1990er Jahre in Friedrichshain. Winter, gebürtiger Berliner und damals Lehramtsstudent, kam von einer sechsmonatigen Weltreise mit einer neuen Idee zurück: Er wollte ein Hostel in der Stadt eröffnen. „Ich kannte das aus Australien oder Neuseeland“, sagt der heute 33-Jährige. „In Deutschland gab es so etwas noch kaum.“

Gerade mal Anfang 20 und ohne jede unternehmerische Erfahrung bekam

Winter jedoch keinen Kredit. Er zog also vorerst einen kleinen Getränkehandel auf, verdiente damit Geld fürs Studium und arbeitete nebenbei weiter an seinen Plänen. Die Geschichte klingt wie ein kleiner Gründungsmythos: In seinem Büro im Keller des Getränkehandels hängte Winter Skizzen des Vorhabens an die Wand. Eines Tages fragte der Vermieter des Büros, was das werden solle – und die beiden kamen ins Geschäft. „Ich die Arbeit, er das Geld“, fasst Winter die anfängliche Aufgabenteilung zusammen. Heute ist sein ehemaliger Vermieter Aufsichtsratsvorsitzender des Unternehmens.

Das erste Haus mit dem großen Logo in Blau und Orange eröffnete 2000 in einem ehemaligen Fabrikgebäude in der Boxhagener Straße. „Damals war das ganz klassisch mit Zwölbettzimmern und Etagenduschen ausgestattet“, erinnert sich Winter. Der Standard hat sich geändert. Heute gibt es maximal sechs Betten pro Zimmer, und im Hostel kann man mittlerweile allein oder zu zweit übernachten. Etagenduschen gehören der Vergangenheit an.

Die Zielgruppen sind jedoch noch dieselben wie früher: „Backis“, wie Winter die Rucksackreisenden nennt, und vor allem Schulklassen. „Klassenfahrten sind unser Butter- und Brot-Geschäft.“ Bei den Übernachtungen im Hostel-Segment mache das etwa 60 Prozent aus. Um dieses Publikum gezielter ansprechen zu können, hat A&O gerade fünf Jahre lang Klage gegen das Deutsche Jugendherbergswerk geführt, die den Begriff „Jugendherberge“ bislang geschützt hatten. „Die Hälfte der Lehrer, die Übernachtungsmöglichkeiten für ihre Klassen sucht, geht davon aus, wir seien eine Jugendherberge – und wir sind es ja letzten Endes auch“, sagt Winter. Da der Begriff keine Marke bezeichne, sondern einen Typ, bekam A&O im Januar Recht. Auf Drucksachen wird zwar weiterhin mit dem Namen Hostel geworben, im Internet taucht A&O künftig jedoch auch bei der Suche nach Jugendherbergen auf.

Ein Wesensmerkmal von A&O, sagt Winter, sei der große Entscheidungsspielraum, der Mitarbeitern im Unternehmen eingeräumt werde: „Bei der Personalpolitik in den einzelnen Häusern rede ich beispielsweise niemandem rein, und unsere Vertriebsleute gestalten gerade die Preise für die Kataloge recht autark.“ Ziel der Gruppe sei es, bis zu einer Größe von etwa 30 Standorten zu expandieren und die flachen Hierarchien bis dahin beizubehalten: „Wir wollen keine Zahlenautisten ins Boot holen, sondern eine Art Familienbetrieb bleiben.“ Einige Söhne der mittlerweile fünf Mitglieder von Vorstand und Aufsichtsrat beschäftigten sich bereits mit der Gruppe. „Die nächste Generation steht in den Startlöchern“, sagt Winter.

Überschaubare Strukturen machen es wohl auch einfacher, dass bei seinen regelmäßigen Rundgängen durch die Häuser jeder Mitarbeiter weiß, worauf

der Chef Wert legt: „Sauberkeit ist das A und O“, sagt Winter, „und ich hasse ‚defekt‘-Schilder.“

www.aohostels.com/de

Wir wollen weiter wachsen, dieses Jahr peilen wir 25 Millionen Euro Umsatz an, 23 Millionen hatten wir im vergangenen Jahr. Trotzdem wollen wir eine Art Familienbetrieb bleiben.“

Oliver Winter,
Geschäftsführer
A&O-Hostels

Berlin

(Erschienen im gedruckten Tagesspiegel vom 20.03.2009)

Der Tagesspiegel. 2009. Eine Idee, die Millionen wert war. [Online] (20. März 2009)

Abrufbar unter:

<http://www.tagesspiegel.de/zeitung/Sonderthemen;art893,2754680>