

# RICHARD BRANSON

## Like a Virgin

Erfolgsgeheimnisse  
eines Multimilliardärs



BOOKS4SUCCESS

# RICHARD BRANSON

## Like a Virgin

Erfolgsgeheimnisse  
eines **Multimilliardärs**

BOOKS4SUCCESS

Die Originalausgabe erschien unter dem Titel  
Like a Virgin: secrets they won't teach you at business  
ISBN 978-0-753519912

Copyright der Originalausgabe 2012:  
Copyright © Richard Branson 2012  
First published in Great Britain in 2012 by Virgin Books Ltd.  
The right of Sir Richard Branson to be identified as the author of this work has been asserted by him in accordance with the Copyright, Designs and Patents Act 1988.

Copyright der deutschen Ausgabe 2013:  
© Börsenmedien AG, Kulmbach

Übersetzung: Christina Jacobs  
Gestaltung und Herstellung: Johanna Wack  
Buchsatz: Tanja Erhardt  
Lektorat: Hildegard Brendel  
Druck: CPI – Ebner & Spiegel, Ulm

ISBN 978-3-86470-088-0

Alle Rechte der Verbreitung, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe und der Verwertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen vorbehalten.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

**BÖRSEN**  **MEDIEN**  
AKTIENGESELLSCHAFT

Postfach 1449 • 95305 Kulmbach  
Tel: +49 9221 9051-0 • Fax: +49 9221 9051-4444  
E-Mail: [buecher@boersenmedien.de](mailto:buecher@boersenmedien.de)  
[www.books4success.de](http://www.books4success.de)  
[www.facebook.com/books4success](http://www.facebook.com/books4success)





# Inhalt

Vorwort 11

Fünf Geheimnisse, wie man ein Unternehmen startet	21
Die Energie der Menschen	25
Die netten Typen kommen als Erste ins Ziel	29
Das schwächste Glied	32
Unternehmensphilosophie	35
Keine Angst vor dem Goliath!	39
Nicht ernst sein ist alles	42
Das perfekte Finanzierungsgespräch	46
Die Chancen des Risikos	50
Zivile Weltraumfahrt	53
Sie sagen	56
Eine Eins plus	60
Wer nie Fehler macht	63
Der Kunde hat immer recht	66
Markenbekanntheit	69
Steve Jobs	72
Der erste Eindruck ist immens wichtig	76
Wer den Kampf gegen Drogen gewinnen will	79
Wissenschaft: die letzte Grenze	83
Weg mit den Bremsklötzen	87
Wie ein edler Wein	90



Was sagt ein Name aus?	<b>94</b>
Sie wollen also CEO sein?	<b>97</b>
Der chinesische Tellertrick	<b>100</b>
So backt man einen Unternehmer	<b>104</b>
Veränderung liegt in der Luft	<b>107</b>
Sie mögen keine zweite Meinung?	<b>112</b>
Trennung	<b>115</b>
Wenn ich alles noch einmal machen könnte	<b>118</b>
Lieber herumgehen und mit den Leuten reden	<b>122</b>
Unfälle passieren	<b>126</b>
Greifen Sie nach den Sternen	<b>130</b>
Nachhaltige Energie	<b>133</b>
Neue Vorhaben	<b>136</b>
Groß rauskommen	<b>139</b>
Es ist leicht, Kunden etwas zu verkaufen	<b>143</b>
Was ist Erfolg?	<b>147</b>
Wenn Sie auf Wanderschaft gehen	<b>150</b>
Einen Abschwung überleben	<b>153</b>
Die Welt von oben sehen	<b>157</b>
So leben wie Branson	<b>160</b>
Frühe Bestrebungen	<b>165</b>
Veränderung tut gut	<b>169</b>
So gelingt der Start	<b>172</b>
Eine schockierende Enthüllung	<b>175</b>
Eine Schlinge um den Hals	<b>179</b>
Wer heute scheitert	<b>181</b>
Wirkliche Veränderungen zum Guten?	<b>185</b>
Seien Sie ein Anführer	<b>188</b>
Ein hervorragender Kundenservice	<b>192</b>
Können schlechte Nachrichten gute Nachrichten sein?	<b>196</b>
Die Wahl eines Partners	<b>199</b>
Investieren Sie in Ihre Mitarbeiter	<b>202</b>
Der Tag, an dem die Musik nicht starb	<b>206</b>



- Gute Weiterbildung **210**  
Umfirmierung **213**  
Soziales Engagement neu definiert **217**  
Vertikale Integration **221**  
Entscheidungsverantwortung und Wertschätzung  
von Mitarbeitern **224**  
Gründung eines Unternehmens **228**  
Behalten Sie die Details im Auge **232**  
Der Unternehmer als einsamer Held? **234**  
Die Probleme auf der Erde **237**  
„Hand drauf“ **241**  
Private Beziehungen zwischen Mitarbeitern **244**  
Verdienen Sie sich das Vertrauen Ihrer Kunden **247**  
Wer besser arbeiten will **250**  
Stimmen Sie das Markenlied an **254**  
Weitergeben von Lebenserfahrungen **257**  
Mitarbeiter sind das Wichtigste **260**  
Achten Sie auf Ihre Linie **264**  
Was ist besser als ein Almosen? **267**  
Heim versus Arbeit oder Heimarbeit **270**  
Kickstarter für die Wirtschaft **274**  
„Verkehrsregeln“ **277**  
Die harte Schule **281**  
  
Danksagung **285**



# Vorwort

Wirtschaftshochschulen sind wunderbare Institutionen, und trotzdem bin ich rückblickend dankbar dafür, dass ich nie eine besucht habe – vorausgesetzt, ich wäre dort überhaupt angenommen worden!

Es ist eine schlichte Tatsache, dass eine formale Ausbildung nie wirklich mein Ding war. Ich litt unter einer akuten Kombination aus Legasthenie und etwas, was man heute wahrscheinlich als Aufmerksamkeitsstörung diagnostizieren würde. Doch als ich in den 1960er-Jahren auf die Stowe School ging, stufte man mich einfach als unaufmerksamen Störenfried ein. Im Ergebnis waren wahrscheinlich alle, einschließlich des Schulleiters, ziemlich erleichtert, als ich beschloss, die Schule zu schmeißen und meinen (damaligen) Traum zu verfolgen, ein eigenes Magazin herauszubringen.

Ich frage mich oft, wie anders mein Leben und meine Karriere vielleicht verlaufen wären, wenn meine Ausbildung lange genug gedauert hätte, um all die konventionellen Regeln einer Geschäftsgründung zu lernen.

Obwohl der Begriff „Entrepreneurship“ oder Unternehmertum angeblich im 19. Jahrhundert geprägt wurde, so hatte ich sicherlich keine Ahnung, dass ich beim Start meines Magazins und später meines Schallplattenversands auch recht ausgeprägte Symptome eines Unternehmers zeigte.

Auch wenn ich mit dem Begriff damals nichts hätte anfangen können, ist er seitdem so ziemlich der Inbegriff all dessen geworden, was

ich während der vergangenen mehr als 40 Jahre getan habe. Die Virgin Group hat so verrückte und wunderbare Wege genommen, die noch nicht einmal ich immer ganz durchschauje. Manchmal frage ich mich, ob die Tatsache, dass ich nie dazu gedrängt wurde, Dinge auf die „richtige“ Art zu tun, der Grund dafür ist, warum ich, komme was wolle, selten unter nächtlichen Schlafstörungen leide.

In den folgenden Artikeln, die Sie, hoffentlich, im Begriff sind zu lesen, spreche ich viel über die wichtige Rolle, die Unternehmer meiner Meinung nach in dieser Welt spielen müssen. Die kreativen Säfte, die Unternehmer dazu bringen, Firmen zu gründen und wieder aufzufleben zu lassen, sorgen nicht nur für Arbeitsplätze, sondern tragen auch zur Bewältigung einiger der vielen Herausforderungen bei, mit denen unsere Gemeinschaften, unsere Gesellschaft und unsere Erde konfrontiert sind.

Unternehmer sind von Haus aus neugierige Menschen. Das muss der Grund dafür sein, warum ich tonnenweise Mails von Leuten aus aller Welt bekomme, die mir alle möglichen Fragen dazu stellen, wie man auf die „Virgin-Art“ Geschäfte machen kann. Auf den folgenden Seiten finden Sie eine Melange aus Antworten auf Fragen, die mir gestellt wurden, und einer Auswahl meiner schriftlichen Ausführungen, die in verschiedenen Publikationen rund um die Welt erschienen sind.

Die Leute, die mich kontaktieren, bitten mich bei allen möglichen Dingen um Rat. Es geht um Fragen wie die, wie man eine neue Firma gründen oder eine alte schließen kann, wie man Leute einstellt und wie man sie wieder los wird und – das ist der interessante Teil – alle anderen Themen dazwischen. In Anbetracht dessen, dass, wie wohl bekannt ist, Arbeit für mich in erster Linie immer unterhaltsam sein und Spaß machen muss, neigen die Grenzen zwischen meiner Arbeit und meinem Privatleben manchmal dazu, etwas zu verwischen. Das Gleiche gilt für die Fragen, die mir gestellt werden!

Da ich nie für jemand anderen gearbeitet habe, wurde dieses Buch aus der Perspektive eines Gründers geschrieben. Doch die enthaltenen Ratschläge sind relevant für jeden, der Herausforderungen

begegnet, die die Arbeit in einem Geschäft oder einer Firma mit sich bringt.

Vor einiger Zeit wurde ich in London von einem Landsmann interviewt, der mir sehr viele kurze Fragen zu meiner Arbeit und meinem Privatleben stellte. Als Einleitung zu dem, was folgen wird, möchte ich hier einige der interessanteren Fragen und Antworten präsentieren:

**Was kommt Ihnen beim Aufwachen als Erstes in den Sinn?**

Wie die meisten denke ich über die Zeit nach! Oft gefolgt von der Frage: „In welchem Land bin ich gerade?“

**Mit welchem Wort bekommt man Sie morgens am schnellsten aus dem Bett?**

Eigentlich sind es mehrere Wörter: „Richard. Hör auf damit!“ gesprochen mit dem Glasgower Akzent meiner Frau.

**Wie heißt Ihre Lieblingsband?**

O.K., da bin ich voreingenommen, aber es sind auf jeden Fall die Sex Pistols und Mike Oldfield, mit denen die Firma Virgin Records ihren Anfang machte – und ja, Genesis auch.

**Welches war die erste Schallplatte, die Sie gekauft haben?**

Es ist mir peinlich, das zu sagen. Ich glaube, es war „Summer Holiday“ von Cliff Richard.

**Welches ist das beste Land, das Sie je besucht haben?**

Schwierige Frage, aber wahrscheinlich Australien. Ich liebe die Lebensfreude der Aussies – ein wunderbares, lebendiges Land.

**Welches ist Ihr Lieblingsland?**

Auch wenn ich das Leben auf den British Virgin Islands liebe, muss ich das Vereinigte Königreich an erster Stelle nennen. Es war über viele Jahre sehr freundlich zu mir.

**Welches waren die drei abenteuerlichsten Dinge,  
die Sie bislang gemacht haben?**

Die Überquerung des Atlantiks mit einem Schnellboot, Heißluftballonfahren und Kitesurfen. Das Weltraumabenteuer steht auch noch an, obgleich dieses paradoxerweise das vielleicht ungefährlichste auf der Liste ist.

**Wenn Sie eine tote oder lebende Legende kennenlernen  
dürften, wer wäre es?**

Ich gehe mal davon aus, dass die Legende für das Treffen wieder zum Leben erweckt würde, richtig? Dann wäre es entweder Christoph Kolumbus, der, neben vielen anderen Orten, als Erster die British Virgin Islands entdeckte, oder Sir Francis Drake. Ich wäre gern ein Entdecker solchen Kalibers gewesen.

**Wer ist Ihr Mentor?**

Das sind meine Mutter und mein Vater. Beide hatten auf mein Leben einen ungeheuer positiven Einfluss.

**Welches war die wichtigste Weisheit, die Ihnen je zu Ohren  
gekommen ist?**

Immer nur nach dem Besten im Menschen zu suchen. Und wenn ich mir noch eine zweite aussuchen darf: „Nur ein dummer Mensch ändert niemals seine Meinung.“

**Welches ist Ihr Lieblingssong?**

Frank Sinatras „My Way“. Wahrscheinlich nicht die coolste Antwort, die man erwarten würde, oder? Besonders bei jemandem, dem früher das größte unabhängige Plattenlabel der Welt gehörte.

**Wurden Sie schon mal mit jemand anderem verwechselt?**

Ziemlich oft. Einmal kam ein kleines Mädchen zu mir und sagte: „Sie sehen genauso aus wie dieser Richard-Branson-Typ.“ Und ich nickte

und bedankte mich. Dann sagte das Mädchen: „Sie sollten sich bei einer Doppelgänger-Agentur unter Vertrag nehmen lassen. Vielleicht verdienen Sie nicht so viel wie er, aber Sie würden immer noch ein Vermögen damit machen!“ Ich werde außerdem ständig mit Brad Pitt verwechselt ... kleiner Scherz!

**Wenn Sie 60 Dollar hätten, um damit eine Firma zu gründen, wie würden Sie das Geld einsetzen?**

Wenn ich bekannt wäre, würde ich die Dollarnoten signieren und jeden Dollar für 20 Dollar verkaufen. Ich würde dann die 20-Dollarscheine signieren und für 50 Dollar verkaufen und so weiter. Wie es so schön heißt: Der Teufel scheißt immer auf den dicksten Haufen!

**Gibt es irgendetwas, das Sie gern an sich verändern würden?**

Das wäre auf jeden Fall mein Alter. Ich würde lieber rückwärts gehen als vorwärts.

**Was lieben Sie und was hassen Sie?**

Ich liebe das Zusammengehörigkeitsgefühl innerhalb der Familie. Und ich hasse es, dass ich nicht viel mehr Zeit mit ihr verbringen kann. Eigentlich hasse ich auch das Wort „Hass“. Davon gibt es viel zu viel in dieser Welt.

**Was bringt Sie zum Weinen?**

Ich muss bei lustigen und bei traurigen Sachen weinen. Meine Kinder nehmen immer eine Box mit Papiertüchern mit ins Kino! Ich habe auch an Orten wie in Afrika viele Dinge gesehen, die jedem die Tränen in die Augen treiben würden.

**Und was bringt Sie zum Lachen?**

Ich bin ein zufriedener Mensch. Ich lache immerzu. Ich liebe das Leben, ich liebe die Menschen, ich liebe einen guten Witz. Ich kann der Theorie, dass Lachen gut für die Seele ist, nur zustimmen.

## **Was hat am meisten zu Ihrem Erfolg beigetragen?**

All die Menschen, die sich über die Jahre für Virgin abgerackert haben, haben den Konzern zu dem gemacht, was er heute ist. Sicher, es war auch ein bisschen Glück dabei, aber ich bin der Überzeugung, dass Glück nicht einfach so passiert – man muss daran arbeiten.

## **Was ist für Sie in drei Worten der Schlüssel zum Erfolg?**

Menschen, Menschen, Menschen.

## **Gibt es etwas, das Sie sich noch wünschen?**

Ich hätte gern Enkelkinder, meine Frau auch. Daumen drücken!

## **Was motiviert Sie weiterzumachen?**

Alles! Ich liebe, was ich tue, ich liebe die Menschen, ich liebe es, Dinge bewegen zu können. Ich glaube, ich höre erst auf, wenn ich tot umfalle. Warum sollte ich auch vorher aufhören? Es macht mir viel zu viel Spaß.

## **Was treibt Sie in den Wahnsinn?**

Eine negative Einstellung. Leute, die in jedem nur das Schlimmste suchen und „Mein Glas ist halb leer“-Typen. Und ich kann Gerüchte nicht ausstehen!

## **Sind Sie gestresst?**

Eigentlich nicht. Ich bemühe mich redlich, Herausforderungen zu meistern, und wenn ich scheitere, rappele ich mich schnell wieder auf.

## **Was bereitet Ihnen schlaflose Nächte?**

Früher besorgten das Partys, aber das kommt heute selten vor. Heute gibt es sehr wenige Dinge, die mich am Schlafen hindern. Ich schlafe für gewöhnlich wie ein Baby.

### **Wovor haben Sie am meisten Angst?**

Wie viele andere habe ich Angst davor, dass meine Familie oder meine Freunde krank werden, und vor Dingen, über die ich keine Kontrolle habe.

### **Sind Sie kitzelig?**

Ich kenne niemanden, der kitzeliger ist als ich, wobei die Frage, warum man sich nicht selbst kitzeln kann, zu den größten ungelüfteten Geheimnissen im Leben gehört.

### **Was macht Sie glücklich?**

Wenn ich Dinge erreiche, auf die ich stolz sein kann, besonders wenn das vorher für unmöglich gehalten wurde.

### **Welcher von den Sieben Zwergen wären Sie gern?**

Gibt es einen, der Geil heißt? Nein? O.K., dann wäre es wohl Happy!

### **Gab es ein Ereignis, das Ihr Leben verändert hat?**

Dadurch, dass ich Unfälle mit dem Heißluftballon und mit dem Schnellboot überlebte, durfte ich Nelson Mandela kennenlernen. Er ist wirklich ein unglaublicher Mensch; ich fühle mich wahrhaft privilegiert, ihn kennengelernt zu haben.

### **Haben Sie jemals darüber nachgedacht, für ein politisches Amt zu kandidieren?**

Nein. Ich glaube nicht, dass man Geschäfte und Politik mischen kann. Ich müsste dann Virgin aufgeben, aber dafür liegt mir der Konzern zu sehr am Herzen. Ich kann mich für (oder gegen) viele politische Themen engagieren, ohne zum Politiker werden zu müssen.

### **Was ist das Peinlichste, das Sie je gemacht haben?**

Also, die eine Sache, über die ich bereit bin zu sprechen, ist wohl die Geschichte, als ich mit Ruby Wax auf Mallorca war und ein junges Paar

auf uns zukam und uns um ein Foto bat. Also umarmten Ruby und ich uns, lächelten und das verdutzt dreinblickende Paar sagte: „Wir hatten eigentlich gemeint, ob Sie von uns ein Foto machen können.“

**Wer würde in einem Film über Ihr Leben die Hauptrolle spielen?**

Früher hätte ich die Frage mit „ich selbst“ beantwortet, aber ich war nie sicher, ob ich gut genug aussehe, um mich zu spielen. Ich mache nur Spaß! Wahrscheinlich Robert Pattinson aus *Twilight*. Er ist Brite und er ist jung!

**Wenn Sie nicht Sie wären, wer würden Sie dann sein wollen und warum?**

Ich würde gern noch mal von vorn anfangen und dann mein (bis dato noch ungeborenes) Enkelkind sein.

**Gibt es irgendjemanden, vor dem Sie Ehrfurcht haben?**

Auf jeden Fall Erzbischof Tutu.

**Welches ist Ihr Lieblingssport?**

Ich fahre gern Ski und ich spiele viel Tennis, aber derzeit ist es Kitesurfen. Ich weiß, dass das ungewöhnlich ist, aber auf Necker Island bestehen sehr gute Bedingungen dafür.

**Hatten Sie beim London-Marathon-Lauf auch solche Schmerzen wie ich?**

Ich weiß zwar nicht, wie stark Ihre Schmerzen waren, aber es stimmt: Die letzten paar Meilen waren ziemlich heftig, aber die Zuschauer waren toll und ihre Begeisterung hat jeden zum Weitermachen animiert. Ich kann das nur empfehlen.

**Können Sie die Marke Virgin mit drei Worten beschreiben?**

Innovativ, Spaß und Erstklassiger-Service-zu-einem-guten-Preis. Ich habe beim letzten Wort etwas gemogelt!

**Gibt es etwas, das Sie noch erreichen möchten?**

Eines der spannendsten Projekte, bei dem wir involviert sind, ist „The Elders“ (Ältestenrat). Wir versuchen sicherzustellen, dass weltumspannende Konflikte effektiver aufgelöst werden oder gar nicht erst entstehen. Ich denke, wir werden erleben, dass „The Elders“ noch einige fantastische Dinge erreichen wird.

**Gibt es etwas, das Sie gern anders gemacht hätten?**

Rückblickend gibt es natürlich viele Dinge, die ich hätte anders machen sollen, aber da man vorher nicht klüger sein kann als hinterher, lautet die Antwort Nein. Ich hatte bisher eine tolle Zeit und hoffe, dass das noch lange so bleibt.



# **Fünf Geheimnisse, wie man ein Unternehmen startet –**

**und dafür sorgt,  
dass es läuft**

Zwei Fragen werden mir immer wieder gestellt. Die häufigste ist „Wie kamen Sie darauf, Ihre Firma Virgin zu nennen?“, dicht gefolgt von „Welches Geheimnis steckt hinter Ihren erfolgreichen Geschäftsgründungen?“.

Die erste Frage lässt sich leicht beantworten, aber über die zweite muss ich immer erst etwas nachdenken. Tatsache ist, dass die vielen erfolgreichen Virgin-Unternehmen, aber auch die Fehlschläge, nicht durch eine einzige Sache erklärbar sind. Im Rückblick auf die letzten 40 Jahre habe ich jedoch fünf Geheimnisse herausgearbeitet, mit denen sich die Chancen verbessern lassen, dass ein neues Unternehmen überlebt und mit etwas Glück – und das können wir alle brauchen – floriert.

## **1. Wenn Sie keinen Spaß daran haben, lassen Sie die Finger davon**

Eine Geschäftsgründung verlangt, dass man sehr hart dafür arbeitet und sehr viel Zeit in sie investiert. Also sollte man auch Spaß daran haben.

Als ich in einem Keller im Westen Londons Virgin gründete, gab es keinen tollen Plan und keine Strategie. Ich hatte nicht vor, ein Geschäftsimperium aufzubauen. Ich wollte einfach etwas schaffen, das andere gern und mit Vergnügen benutztten, und betete letzten Endes nur dafür, dass es genug abwerfen würde, um meine Rechnungen zu bezahlen. Für mich geht es bei Geschäftsgründungen vor allem darum, etwas zu tun, auf das man stolz sein kann, talentierte

Menschen zusammenzubringen und etwas zu schaffen, das im Leben anderer Leute wirklich etwas bewegt.

Geschäftsleuten geht es ähnlich wie Künstlern. Vor der Firmengründung hat man nichts als eine weiße Leinwand, die man ausfüllen muss. Genauso wie ein guter Künstler jedes kleine Detail richtig auf die Leinwand bringen muss, muss ein Geschäftsmann oder eine Geschäftsfrau schon bei der Gründung jede Kleinigkeit richtig machen, wenn das Unternehmen erfolgreich sein soll. Doch anders als ein Kunstwerk ist ein Unternehmen nie vollendet. Es entwickelt sich ständig weiter. Außerdem ist es nicht so leicht, die eigenen Fehler zu übermalen!

Wenn ein Unternehmer sich vornimmt, wirklich etwas zu bewegen, und dieses Ziel erreicht, wird er in der Lage sein, seine Rechnungen zu bezahlen, und hat noch dazu ein erfolgreiches Unternehmen.

## **2. Seien Sie innovativ – schaffen Sie etwas, was anders ist**

Ob Sie ein Produkt, eine Dienstleistung oder eine Marke haben, es ist nicht leicht, ein Unternehmen zu gründen und in der modernen Welt zu überleben und erfolgreich zu sein. Tatsächlich müssen Sie etwas radikal anders machen, um heute ein Zeichen zu setzen.

Sehen Sie sich die erfolgreichsten Unternehmen der letzten 20 Jahre an: Ob Microsoft, Google, Apple oder Facebook – sie alle brachten massive Veränderungen in die Welt, in der wir leben, indem sie Dinge taten, die zuvor noch nie gemacht worden waren, und sie entwickeln sich kontinuierlich weiter. Sie gehören heute zu den dominanten Kräften.

Nicht jeder kann sich in solchen Dimensionen bewegen. Doch sollten Sie beschließen, sich in einem bereits überfüllten Segment zu etablieren, sollten Sie besser darauf vorbereitet sein, einen Kundenservice anzubieten, der die Konkurrenz in den Schatten stellt.

Als wir Virgin Atlantic gründeten, rührte die Begeisterung, die wir ernteten, in erster Linie von der einfachen Tatsache her, dass unser