

Der zweite Teil der Millionen-Bestsellerbiografie *Losing my Virginity*

DIE NEUE AUTOBIOGRAFIE

RICHARD BRANSON

*Finding My
Virginity*



FBV

DIE NEUE AUTOBIOGRAFIE

RICHARD BRANSON

*Finding My
Virginity*

FBV

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.

Für Fragen und Anregungen:

info@finanzbuchverlag.de

I. Auflage 2018

© 2018 by FinanzBuch Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH
Nymphenburger Straße 86, D-80636 München
Tel.: 089 651285-0, Fax: 089 652096

Copyright der Originalausgabe: © Sir Richard Branson 2017

Die englische Originalausgabe erschien 2017 bei Virgin Books, Penguin Random House UK unter dem Titel *Finding My Virginity. The New Autobiography*.
First published in 2017 by Virgin Books. Virgin Books is a part of Penguin Random House group of companies.
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.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Übersetzung: Lizzie und Thomas Gilbert

Redaktion: Silke Panten

Korrektur: Sonja Rose

Umschlaggestaltung: Maria Wittek, nach dem Cover der Originalausgabe
(Jacket design by Two Associates)

Umschlagabbildung: © Owen Buggy

Satz: Daniel Förster, Belgern

Druck: GGP Media GmbH, Pöbneck

Printed in Germany

ISBN Print 978-3-95972-126-4

ISBN E-Book (PDF) 978-3-96092-224-7

ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-96092-225-4

— Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter —

www.finanzbuchverlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter www.m-vg.de

INHALT

Prolog	13
Kapitel 1 1999	17
Kapitel 2 What You See Is What You Get	27
Kapitel 3 Wie man auf einem Bierdeckel ein Geschäft entwirft	37
Kapitel 4 Fit wie ein Turnschuh	51
Kapitel 5 Wie man eine Eisenbahnlinie gründet	57
Kapitel 6 Für Madiba bin ich immer erreichbar	65
Kapitel 7 »Wie nennt man einen Virgin-Mitarbeiter, der eine Krawatte trägt? – Angeklagter!«	73

Kapitel 8	
Die Welt steht Kopf	81
Kapitel 9	
The Elders oder: Der Ältestenrat	93
Kapitel 10	
»Die bauen ein Raumschiff!«	103
Kapitel 11	
Ein Engländer in Amerika	115
Kapitel 12	
The Rebel Billionaire	127
Kapitel 13	
Rekorde auf dem Ärmelkanal	139
Kapitel 14	
Steve	163
Kapitel 15	
Vier gewinnt	173
Kapitel 16	
Holly und Sam	183
Kapitel 17	
Das Zusammenkommen der Ältesten	193
Kapitel 18	
Klimawandel und Drogenpolitik	205
Kapitel 19	
Zurück in der Spur	221
Kapitel 20	
Wie ich zum Bankier wurde	233

Kapitel 21	
Fluglinien und Fusionen	245
Kapitel 22	
Alle Wetter	257
Kapitel 23	
Dann ließ jemand das Wort »Hurrikan« fallen	267
Kapitel 24	
Eine verlorene Nacht in Melbourne	283
Kapitel 25	
Schuhe und die sozialen Medien	293
Kapitel 26	
Ein aufschlussreicher Charakter	319
Kapitel 27	
Dad	331
Kapitel 28	
Like A Rolling Stone	345
Kapitel 29	
Necker Island	359
Kapitel 30	
Hochzeiten	371
Kapitel 31	
Start-ups	381
Kapitel 32	
Kalkulierte Risiken	399
Kapitel 33	
Der Unfall	411

Kapitel 34	
Es muss weitergehen	423
Kapitel 35	
Der Börsengang	437
Kapitel 36	
Audacious Ideas – Kühne Ideen	465
Kapitel 37	
Satelliten	485
Kapitel 38	
Good morning, Vietnam, Goodbye, Madiba	505
Kapitel 39	
Brexit	521
Kapitel 40	
Unter Zugzwang	539
Kapitel 41	
»Wir sind frei!«	551
Kapitel 42	
Ein cooler Großvater	561
Epilog	571
75 brenzlige Situationen	579
Danksagung	589
Bildnachweis	591

Gewidmet meinen Eltern Ted und Eve, die mich zu dem gemacht haben, der ich bin. Meinen Schwestern Lindi und Vanessa, die immer für mich da waren. Meiner Frau Joan, die jeden Tag zu einem Abenteuer macht. Meinen Kindern Holly und Sam, die von einer noch besseren Zukunft träumen. Und meinen Enkeln Etta, Artie, Eva-Deia und Bluey, die mich dazu bewegen, unsere Träume Wirklichkeit werden zu lassen.

Ein besonderer Dank geht an Greg Rose, der mir geholfen hat, dieses Projekt in die Tat umzusetzen. Greg hat Jahre damit verbracht, alles über mein Leben in Erfahrung zu bringen und sich mit meiner Art zu denken vertraut zu machen (und mit meinem Aufschlag beim Tennis!) – und er hat sich durch zahllose, nicht verbrannte Notizbücher und Erinnerungen hindurchgearbeitet, damit wir dieses Buch mit Leben füllen konnten.

PROLOG

Die eigene Jungfräulichkeit kann man nur einmal verlieren. Und doch versuche ich, in meinem Leben alles so anzugehen, als würde ich es das erste Mal tun – sei es, ein Unternehmen zu gründen, meine Kinder großzuziehen oder zu einem Abenteuer aufzubrechen.

Als ich im Jahr 1998 *Losing My Virginity* veröffentlichte, war ich überhaupt nicht auf die Reaktionen vorbereitet. Ich hatte erwartet, dass die Geschäftswelt, einige Zeitungskritiker und einige Leser von Autobiografien zugreifen würden, aber ehe ich mich versah, ging das Buch durch die Decke. *Losing My Virginity* ist noch immer – mit der Ausnahme von Handys, wenn jemand ein Selfie mit mir zusammen machen möchte – der Gegenstand, der mir am häufigsten gereicht wird, gewöhnlich mit einem Stift und einem Lächeln. Ich habe meine Autobiografie im Laufe der Jahre mehrmals aktualisiert, aber in den vergangenen zwei Jahrzehnten ist so viel passiert, dass mir klar wurde, dass ich eine Fortsetzung schreiben muss.

Während ich über den richtigen Zeitpunkt für diese Fortsetzung nachdachte, stieß ich im Archiv auf meine alten Aufzeichnungen zum Start der Schülerzeitung *Student*. Ich wischte den Staub ab, um noch einmal das Datum genau zu prüfen – die Aufzeichnungen stammten tatsächlich aus dem Jahr 1967. Was könnte es Besseres geben, als die 50 Jahre, die ich nunmehr unternehmerisch tätig bin, zu würdigen, indem ich all das mit anderen teile, was in den ganzen Jahrzehnten passiert ist und was ich in dieser Zeit gelernt habe? Dieses Buch wirft Schlaglichter auf Ereignisse in den Anfangstagen,

konzentriert sich jedoch auf die vergangenen 20 Jahre, auf jene Zeit, in der ich meine Jungfräulichkeit in gewisser Weise noch einmal entdeckt habe.

Finding My Virginity setzt da ein, wo *Losing My Virginity* aufgehört hat: am Beginn des neuen Millenniums. 1999 dachten viele, wir hätten alles schon hinter uns und es gäbe keinen Bereich mehr, in den wir noch groß expandieren könnten, keine Herausforderung mehr, der ich mich stellen könnte. Aber wenn man ein Unternehmen wie Virgin leitet, stellt sich nie die Frage, ob man die Hände in den Schoß legt, sondern es geht um ständige Erneuerung, so wie sich die Welt ständig verändert, und wie auch ich das tue. Dies ist die Geschichte der vergangenen zwei Jahrzehnte, erzählt anhand einer der dynamischsten Marken der Welt. Ich bin von einem Hausboot auf eine paradiesische Insel gezogen, während meine Firma von einem britischen Unternehmen zu einer globalen Marke wuchs. Mein Traum, Privatpersonen in den Weltraum zu fliegen, ist von einer Kindheitsfantasie an den Rand der Realisierbarkeit gerückt. Anstatt mein Hauptaugenmerk darauf zu richten, wie ich gegen die großen Mitbewerber ankommen kann, beschäftige ich mich nun damit, die Geschäftswelt nachhaltig zu verändern. In dieser Zeit habe ich Freude, Herzschmerz, Hurrikane, geschäftliche (und andere) Höhen, Trauer, Rekorde, Zweifel und meine bislang härteste Krise erlebt. Es war eine Achterbahnfahrt, und ich habe nicht die Absicht, sie in nächster Zeit zu unterbrechen.

Fünfzehn Jahre nach der Veröffentlichung von *Losing My Virginity* fragte mich der Komiker Zach Galifianakis: »Ist Ihr Buch eine Anspielung auf den Namen Ihrer Firma oder auf das erste Mal, als Sie Sex hatten?« – »Beides«, antwortete ich. Diesmal habe ich mir überlegt, meinem Buch einen noch gewagteren Titel zu geben. Dass es sachlich korrekt ist, machte es nur noch verlockender. Mein alternativer Titel für das Buch, das Sie gerade lesen? *Losing My Virginity: The Second Entry*. Ich zog auch *Virginity Lost* in Betracht, als eine Anspielung auf den Titel von John Miltons Epos *Paradise Lost*, aber das schien mir dann doch zu negativ. Ich betrachte das Leben als ein einziges großes Abenteuer; ich lerne ständig dazu und finde immer wieder neue Dinge, die ich ausprobieren kann, und Herausforderungen, die es zu meistern gilt. Ich finde immer noch jeden Tag meine Jungfräulichkeit. Aber jetzt, da ich Großvater von vier wunderbaren Enkelkindern bin – Etta, Artie, Eva-Deia und Bluey – betrachte ich mein Leben aus einem neuen Blickwinkel heraus.

Ob Sie nun eine Firma leiten oder einfach nur Ihr Leben leben, hoffentlich können Sie aus meinen Fehlern lernen und hoffentlich kann ich ein Lächeln auf Ihr Gesicht zaubern. Ein Rezensent beschrieb *Losing My Virginity* als die erste Autobiografie, in der der Autor auch tatsächlich über sich selbst geschrieben hatte. Ich hoffe, dass *Finding My Virginity* ähnlich sein wird. Wenn jemand sein Leben als eine einzige lange Erfolgsgeschichte beschreibt, wird das Buch niemand gern lesen. Außerdem ist derjenige wahrscheinlich ein Lügner. Wir alle haben Höhen und Tiefen, Irrungen und Wirrungen, Misserfolge und Triumphe: Und wir alle hoffen, dass wir gestärkt daraus hervorgehen.

Der inzwischen verstorbene Steve Jobs – der Unternehmer, den ich am meisten bewundere – sagte einmal: »Die Dinge im Leben, die mir am liebsten sind, kosten kein Geld. Es ist doch klar, dass die kostbarste Ressource, über die wir verfügen, die Zeit ist.« Diesen Gedanken hatte ich im Hinterkopf, als ich dieses Buch schrieb und an all die guten und schweren Zeiten zurückdachte, die ich hinter mir habe, und mit Staunen nach vorn blickte auf das, was noch vor mir liegt. Ich habe immer jeden Tag so gelebt, als sei es mein letzter, dabei habe ich meine Familie und meine Freunde innig geliebt und habe versucht, mit positivem Beispiel voranzugehen. Wir haben alle nur ein Leben und dies ist meins.

Ich hoffe, Sie haben Freude daran, herauszufinden, wie ich es – erneut – zum ersten Mal getan habe.

KAPITEL 1

1999

Necker Island, Silvester 1998. Ich war in meinem Schlafzimmer im Great House und versuchte, eine Liste mit dringend zu erledigenden Dingen zu schreiben. Während ich auf das leere Blatt Papier vor mir starrte, dröhnte mir von draußen über einen sandigen Pfad zum wiederholten Mal ein Song entgegen, den Prince 1982 veröffentlicht hatte. Es war ein Song, der alle wissen ließ, dass 1998 fast vorbei war und nun das letzte Jahr des Jahrtausends beginnen sollte – und da würde man ordentlich auf den Putz hauen: 1999.

Die Silvesterfeierlichkeiten waren in vollem Gange. Meine Tochter Holly hatte bei dem Fest mit unserer Familie und Freunden das Heft in der Hand. Ich hörte das Klirren der Gläser, als meine Frau Joan mit Freunden anstieß, während unser vierzehnjähriger Sohn Sam umherlief und ihr stets in die Quere kam. Es waren die vertrauten Klänge des Familienlebens und ich war dankbar, sie nun wieder zu hören, nach meinen Abenteuern der vergangenen Wochen.

Erst fünf Tage zuvor, am zweiten Weihnachtsfeiertag, war ich von meinem letzten Ballonfahrtabenteuer auf die Insel zurückgekehrt. Ich konnte von Glück reden, dass ich noch lebte. Am 18. Dezember hatten Steve Fossett und ich uns von Marrakesch aus auf den Weg gemacht, in der Hoffnung auf eine Weltumrundung, die Rekorde brechen sollte. Was folgte, war eine Mischung aus Abenteuer mit hohem Einsatz und Diplo-

KAPITEL 1

matie – wir mussten Gefälligkeiten erbitten, um mit unserem Ballon den libyschen Luftraum zu überqueren, dann wurde die Genehmigung, über China zu fliegen, zunächst aufgehoben und uns schließlich wieder erteilt, während wir auf unserem Weg über Nepal waren. Schließlich, nachdem wir fast den Pazifik überquert hatten, bliesen uns die Winde zurück und zwangen uns, in der Nähe von Hawaii im Meer zu landen. Ich schaffte es, zu Weihnachten auf Hawaii zu sein, und flog am nächsten Tag weiter nach Necker Island.

Zurück in der Geborgenheit meines Zuhauses, mit dem bevorstehenden Jahresende und dem nahenden Jahrtausendwechsel, befand ich mich in der Stimmung, sowohl auf Vergangenes zurückzublicken, als auch nach vorne zu schauen. Wie so oft in meinem Leben als Unternehmer hatte ich keine Ahnung, was als Nächstes kommen würde. Ich hatte das größte unabhängige Plattenlabel der Welt gegründet und verkauft, und ich kämpfte hartnäckig darum, Virgin Atlantic zur besten Fluggesellschaft der Welt zu machen. Die Virgin Group war von ein paar Firmen auf mehr als hundert angewachsen und ich hatte mich von einem Hippie, der sich gerade mal über Wasser halten konnte, zu einem stolzen Vater und Geschäftsmann entwickelt. Meine Gedanken schweiften zu anderen Projekten, neuen Zielen und größeren Träumen. Innerhalb von zwölf Monaten würden wir neun verschiedene Unternehmen gründen und damit beginnen, Virgin zu der umfassenden globalen Marke zu machen, die sie heute ist. Es war Zeit für einen Neuanfang, Zeit, zu den Sternen hinaufzuschauen.

Wie wird man Millionär? Diese Frage wird mir oft gestellt, und seit ich 1984 Virgin Atlantic gründete, ist meine Antwort stets dieselbe: »Starten Sie als Milliardär und gründen Sie eine Fluggesellschaft.«

Wie wird man Millionär? Diese Frage wird mir oft gestellt, und seit ich 1984 Virgin Atlantic gründete, ist meine Antwort stets dieselbe: »Starten Sie als Milliardär und gründen Sie eine Fluggesellschaft.«

Die ersten fünfzehn Jahre von Virgin Atlantic waren eine verrückte und wilde Geschichte voller Spannung,

Innovation und Überlebenskampf. Wir hatten es mit der mächtigen British Airways (BA) aufgenommen und im Gegensatz zu den Fluggesellschaften, die dies vor uns versuchten, hatten wir die ganze Sache erfolgreich überlebt. Tatsächlich gewannen wir einen der größten Verleumdungsfälle in der britischen Geschichte, nachdem BA mit einer schmutzigen Kampagne versucht hatte, uns aus dem Geschäft zu drängen. Es war eine Kampagne, die die meisten Leute in der Branche unter einem anderen Namen kannten: Operation Barbara. Warum sie so hieß? Weil Barbara Cartland eine Menge Romane über Jungfrauen geschrieben hatte, denen übel mitgespielt wurde.

Nachdem wir uns aus dieser enorm schwierigen Phase herausgewunden hatten, waren die Aussichten zum ersten Mal seit geraumer Zeit gut und ich erkundete neue Horizonte für die Marke Virgin. Viele Experten werden Ihnen sagen, dass es in der Regel ein Jahr dauert, bis ein Unternehmen auf den Weg gebracht ist, von der ersten Idee über die Planung, Marktforschung und Entwicklung bis zur Markteinführung. Ich persönlich habe diese Regel stets missachtet. Meiner Erfahrung nach sollte jeder, der dieser Regel folgt, seine Finger von Unternehmensgründungen lassen.

Als ich noch ein etwas blauäugiger Teenager war, haben wir den Versandhandel der Plattenfirma innerhalb weniger Tage auf die Beine gestellt, und selbst weitaus komplexere Geschäfte wie Virgin Atlantic wurden von der Idee bis zum Abheben innerhalb von wenigen Wochen umgesetzt. Im Allgemeinen arbeiten wir gerne schnell: Wir probieren Ideen aus, schauen, ob sie was taugen, und wenn nicht, gehen wir schnell zur nächsten über.

Ich arbeite am besten, wenn mein Verstand in der Lage ist, blitzschnell von einem Thema zum nächsten zu springen. Das hält die Dinge lebendig und es ist erstaunlich, wie oft gute Ideen für eine Firma aus einem völlig anderen geschäftlichen Kontext entstehen. Als ich ein wenig Abstand von dem alltäglichen Geschäft mit Virgin Atlantic nahm, konnte ich mich darauf konzentrieren, was als Nächstes für Virgin kommen würde. Wie sich herausstellte, wurde es weitaus mehr, als selbst ich mir jemals hätte vorstellen können.

Die Jahrhundertwende sollte sich als beispiellos produktiv erweisen, selbst nach unseren Maßstäben. Nach meiner ersten Welle als Schallplatten-Impresario und der zweiten als Gründer einer Fluggesellschaft stand die dritte Welle meiner Karriere als globaler Unternehmer kurz davor, ernsthaft

KAPITEL 1

Fahrt aufzunehmen. Einige der Unternehmen, und zwar Virgin Blue (heute: Virgin Australia), virginmoney.com, Virgin Wines und Virgin Mobile Australia, haben sich zu großen Erfolgsgeschichten entwickelt. Zu diesem Zeitpunkt hatten wir bereits Virgin Clothing, Virgin Brides, Virgin Cola, Virgin Vodka und Virgin Vie Cosmetics auf den Markt gebracht, die alle in den darauffolgenden Jahren wieder verschwanden. Aber Misserfolge haben mich nie abgeschreckt. Es hat Spaß gemacht, sich in jedes einzelne Projekt einzuarbeiten, und wir haben dabei viele wichtige Lektionen gelernt.

Einige Unternehmen erwiesen sich schnell als alles andere als erfolgreich. Virgin Cars, unsere Automobilfirma, lief einige Jahre lang ganz gut, aber entpuppte sich über Nacht als nicht praktikabel. Unser Geschäftsmodell, Autos, vor allem aus den Niederlanden und Belgien, zu kaufen und für den Verkauf nach Großbritannien zu importieren, scheiterte an den wettbewerbsbeschränkenden Praktiken der großen Automobilhersteller und Währungsschwankungen. V.Shop, kleine Plattenläden, die wir nach der Markenumstellung von Our Price gründeten, sind nie richtig in Gang gekommen, und ganz ähnlich verhielt es sich mit Virgin Student, Virgin Energy und Virgin Travelstore. Die Dotcom-Blase war immer noch sehr erfolgreich, aber wir hatten den Dreh noch nicht ganz raus. Da unsere Kerngeschäfte solide blieben, wurde die Marke durch diese kleineren Ausfälle nicht aus der Bahn geworfen. Ich konnte dadurch sogar mehr Zeit mit meiner jungen Familie verbringen und das Leben ein wenig mehr genießen. Ich hatte nicht das Gefühl, viel beweisen zu müssen, und fühlte mich zunehmend wohler in meiner Haut. Wenn auch das eine oder andere Geschäft nicht klappte, war ich doch zuversichtlich, dass sich irgendwann ein anderes ergeben würde.

Wir erkannten allmählich, in welche Kernbereiche wir die Marke ausbauen konnten, aber es dauerte noch einige Zeit, bis ich begriff, wie flexibel die Marke Virgin war, wo sie sich erfolgreich entwickeln konnte und wo sie scheitern würde. Der Schlüssel zum Erfolg lag immer dort, wo wir uns von der Konkurrenz unterscheiden konnten – sowohl in puncto Service als auch in Bezug auf das Produkt –, und wo es einen echten Willen zur Veränderung gab. Wir waren noch weit davon entfernt, jene strukturiertere Strategie zu verfolgen, die wir heute haben, aber es war eine riesige Herausforderung und auch ein großer Spaß, herauszufinden, was funktionieren würde – und was nicht.

Mit der finanziellen Schlagkraft, die wir durch den Verkauf von Virgin Records gewonnen hatten, und dem gestiegenen Ansehen, das uns unsere Kämpfe gegen BA ungewollt beschert hatte, wuchs auch die Bekanntheit von Virgin Atlantic und damit ihr Profit. Ich war fest entschlossen, dass wir daraus Kapital schlagen sollten. Unsere Flotte wuchs auf 28 Jets an und Ende 1999 einigten wir uns darauf, 49 Prozent des Unternehmens für 600 Millionen Pfund in bar an Singapore Airlines zu verkaufen. Das würde uns mehr Möglichkeiten bieten, in neue Geschäfte zu investieren und den Kundenservice von Virgin Atlantic auszubauen, während wir gleichzeitig eine Mehrheitsbeteiligung an unserer Fluggesellschaft hielten. Wir waren schon damals die erste Fluggesellschaft der Welt, die in ihrer Flotte einen Videobildschirm in die Rückenlehnen eingebaut hatte. Nun avancierten wir zum weltweit ersten Kunden für den neuen Airbus A340-600 und führten neue erfolgreiche Strecken von Las Vegas nach St. Lucia, von Neu-Delhi nach Barbados und von Shanghai nach Kapstadt ein.

Ich fing an, Virgin Atlantic noch mehr zu genießen, als wir die allerersten Doppelbetten in der Business Class einbauen ließen, und ich konnte sogar meine Meetings mitten im Flug fortsetzen, als wir den Telefonservice Earth Calling für die Handys der Passagiere einführten. Jetzt gab es für mein Team wirklich kein Entkommen mehr – zu jeder Zeit konnte ich sie anrufen! Zu ihrem Glück haben wir auch gleich die ersten Board-Bars eingeführt. Es ist erstaunlich, mit wem man sich so alles unterhalten kann und was man bei ein paar Drinks in 9000 Metern Höhe diskutieren kann. Ich habe mir im Laufe der Jahre in den luftigen Höhen der Board-Bars hunderte Verkaufsgespräche angehört und aus einigen sind erfolgreiche Unternehmen hervorgegangen. Was das Verkuppeln betrifft, gibt es wenige Dinge, die ich mehr liebe, als ein Paar zusammenzubringen, während es sich über den Wolken ein paar Drinks gönnt. Und mindestens eine Hit-Single wurde an der Bar geschrieben, während Vögel mit Schallgeschwindigkeit am Fenster vorbei flogen ...

Eines Morgens im September 1999 wurde ich um 4 Uhr morgens geweckt und erfuhr, dass BA ein klitzekleines Problem mit einem Riesenrad hatte. BA hatte viel Geld bezahlt, um Sponsor des neuen London Eye zu werden, aber dessen Start war mit technischen Problemen behaftet. Als sie schließ-

lich so weit waren, es vor der Feier zur Jahrtausendwende in Betrieb zu nehmen, waren sie nicht in der Lage, das Rad aufzustellen. Wir besaßen zufällig eine Luftschiffirma in einer Grafschaft außerhalb von London, also holte ich mir das Team ans Telefon.

»Wir müssen ein Luftschiff klarmachen«, sagte ich ihnen. »Wie schnell könnt ihr eines zur Themse bringen?«

Vor der versammelten Welpresse und mit Blick auf das kümmerlich auf dem Rasen an der South Bank liegende Riesenrad schwebte unser Luftschiff direkt darüber und zeigte stolz die Aufschrift »BA CAN'T GET IT UP« – »BA kriegt keinen hoch«. Wir bekamen an diesem Abend die Schlagzeilen auf Kosten der British Airways – im wahrsten Sinne des Wortes! Das Foto entstand zufälligerweise genau an jenem Tag, als der Kurs der BA-Aktie auf ein neues Rekordtief fiel.

Im darauffolgenden Jahr trat ich BA erneut auf den Schlip, als wir auf den Flügen unsere kostenlosen Massagen für Kunden der Upper Class neu gestalteten. Direkt vor dem Flughafen Heathrow installierten wir ein Riesenposter, das in einem ausgeklügelten Wortspiel sagte: BA gibt keine Mas-

sagen und schert sich einen Dreck. Die exakte Aufschrift lautete: »BA Don't Give A Shiatsu«. Mit nur fünf Worten hatten wir unsere Spritzigkeit, Keckheit und unseren tollen Service in Szene gesetzt. Das ist für mich das, worum es bei Virgin geht. Bei diesem Job ist es unerlässlich, sich selbst nicht zu ernst zu nehmen, und die Menschen schätzen es, wenn sie ein wenig

*Bei diesem Job ist es unerlässlich,
sich selbst nicht zu ernst zu
nehmen, und die Menschen
schätzen es, wenn sie ein wenig
Humor und Persönlichkeit
durchscheinen sehen.*

Humor und Persönlichkeit durchscheinen sehen. Eine Sache, die ich in all den Jahren gelernt habe, ist, dass der durchschnittliche Kunde in der Regel weitaus klüger, ist als die großen Unternehmen denken – und einen Scherz zu schätzen weiß.

Als ich die Fluggesellschaft gründete, sagte Lord King von British Airways zu mir, ich sei zu alt für den Rock'n'Roll und zu jung zum Fliegen. Wo stand ich heute – 15 Jahre später? Es war eine Frage, die ich mir stellte, nicht nur in geschäftlicher Hinsicht, sondern auch als Vater. Meine Kinder, von denen das eine noch nicht geboren und das andere winzig war, als Virgin Atlantic den Betrieb aufnahm, wuchsen heran und bereiteten sich schon langsam darauf vor, das Haus zu verlassen.

Wir hatten nie vorgehabt, die Kinder ins Internat zu schicken; ich hatte dort selbst einige schreckliche Erfahrungen gemacht. Aber als Holly auf die 16 zuzug, besprachen wir die Möglichkeit ernsthaft. Holly war sehr daran interessiert, ein Leben im Internat auszuprobieren, und wir gingen mit ihr den Kompromiss ein, dass sie in Oxford zur Schule gehen sollte, was nahe an unserem damaligen Zuhause lag, aber weit genug entfernt war, damit Holly sich unabhängig fühlen konnte.

Die Wahl der Schule für seine Kinder sollte ein Prozess reiflicher Überlegung und Reflexion sein, doch in unserem Fall war es so, dass wir die richtige Wahl trafen, indem wir uns verfuhrten. Joan und ich hatten einen Termin an einer Schule in Oxford vereinbart, die wir für Sam und Holly in Betracht zogen. Aber nachdem wir bei der Schule angekommen waren, stellte sich heraus, dass wir bei der vollkommen falschen Adresse waren.

Wir waren in das Gebäude hineingegangen und stellten fest, dass gar kein Tag der offenen Tür stattfand. Dabei stießen wir direkt auf den Schulleiter, David Christie. Anstatt uns den Weg zur richtigen Schule zu erklären, bestand er darauf, uns auf einer Blitztour durch seine Schule zu führen. Diese Führung und seine Leidenschaft für die Schule waren sehr beeindruckend. Es war noch bis vor kurzem eine reine Jungenschule gewesen, doch jetzt nahmen sie auch Mädchen auf. Es herrschte eine fortschrittliche Atmosphäre an diesem Ort, ein weniger verstaubtes Gefühl im Vergleich zu den Paukern, die ich erlebt hatte. Als wir uns verabschiedeten, waren beide Kinder schon so gut wie an St. Edwards angemeldet. Es war in mehrfacher Hinsicht ein wirklich schicksalhafter Moment: Wie sich herausstellte, besuchte auch ein Junge namens Freddie Andrews St. Edwards – mit ihm sollte Holly in den kommenden Jahren ziemlich viel zu tun haben.

Als Holly später zur ersten Schulsprecherin der Schule ernannt wurde, war ich unglaublich stolz. Aber ich freute mich ebenso sehr, dass sie Freund-

KAPITEL 1

schaften schloss, sich amüsierte und zu einer wunderbaren jungen Frau heranwuchs. Sie hatte bereits einen Sinn dafür entwickelt, sich gegen Ungerechtigkeiten zu wehren, und als sie nach Hause kam und den Umstand beklagte, dass Mädchen keine Hosen tragen durften, half ich ihr, einen Brief an ihren Schulleiter zu verfassen, in dem sie die Gleichberechtigung aller Schüler forderte. Es erinnerte mich an die Zeit, als ich an der Stowe School war, obwohl ich mich in meinem Fall dafür eingesetzt hätte, dass kein Schüler eine Krawatte tragen muss.

Es gab einige ebenso amüsante wie antiquierte Vergünstigungen als Schulsprecherin, von denen eine in dem Recht bestand, seine eigene Ziege auf dem Schulgelände weiden lassen zu dürfen.

»Holly, das ist eine zu gute Gelegenheit, um sie zu verpassen«, sagte ich ihr am Küchentisch. »Wann immer du auf absurde Regeln stößt, musst du sie ausnutzen.«

»Was meinst du damit?«, fragte sie.

»Ich denke, du solltest dir eine Ziege kaufen.«

»Sei nicht albern, Papa«, antwortete sie, klug genug, zu widersprechen.

Als Holly sich darauf vorbereitete, im Jahr 2000 ihren Abschluss zu machen, verbrachten wir einen Abend zusammen an ihrem Schreibtisch und arbeiteten an ihrer großen Rede vor der ganzen Schule. Ich ging natürlich ebenfalls zur Abschlussveranstaltung und hörte mir ihre Rede an, und ich war beeindruckt, denn sie war bereits eine bessere Rednerin als ich. Sie war schüchtern, konzentrierte sich aber auf ihre Worte und sprach unbeirrt mit ihrer schönen, klaren Stimme. Es war nicht das erste und auch nicht das letzte Mal, dass ich vor Stolz weinen musste.

Obwohl es sich gelohnt hat, Holly und Sam nach St. Edwards zu schicken, dauerte es doch einige Zeit, sich daran zu gewöhnen, dass die Kinder nicht mehr zu Hause waren. Ich war es gewohnt, von den Kindern weg zu sein, weil ich durch die Arbeit sehr viel unterwegs war. Doch für Joan war es ein echter Trennungsschmerz. Anfangs weinte sie jeden Tag, sie vermisste die beiden so sehr.

Sie fuhr häufiger nach Oxford und schneite »wie zufällig« gegen Mittag in der Schule rein und führte Holly und Sam zum Essen aus. Zu Hause gab es dann oft gar nichts Essbares mehr. Ich erinnere mich, wie ich eines Abends in der Küche stand, die leeren Schränke durchwühlte und mich

beschwerte: »Schau, ich weiß, dass die Kinder weg sind, aber wir brauchen auch etwas zum Essen!«

»Nun, du weißt ja, wo der nächste Supermarkt ist, Richard«, antwortete sie.

Das war ein guter Einwand. Ich gewöhnte mich also daran, mir im Supermarkt Fertiggerichte zu kaufen. Aber meine Frau hatte bald Mitleid mit mir.

* * *

Als ich am Silvesterabend auf Necker Island saß und auf mein leeres Blatt Papier starrte, beschloss ich, dass es Zeit für einen Neuanfang sei, Zeit, nach den Sternen zu greifen. Im folgenden Jahr kam ich dieser Entscheidung mit der Gründung einer neuen Firma im wahrsten Sinne des Wortes nach.

Meine Faszination für den Weltraum hatte 30 Jahre zuvor begonnen. Es war der 20. Juli 1969. Zwei Tage zuvor war ich 19 Jahre alt geworden und hatte noch immer die Art von Kater auszukurieren, die wohl jeden Teenager erwartet, der seinen 19. Geburtstag feiert. Mein Vater schaltete den winzigen Schwarz-Weiß-Fernseher in unserem Haus in Shamley Green ein, und ich bestaunte zusammen mit unzähligen Millionen Menschen den außergewöhnlichen Anblick von Bildern aus dem Weltall, die auf die Erde gesendet wurden. Mehr als 383 000 Kilometer über dem Meeresspiegel war Apollo 11 auf dem Mond gelandet. Ich war ergriffen, als Neil Armstrong die unsterblichen Worte sprach: »Das ist ein kleiner Schritt für einen Menschen, aber ein riesiger Sprung für die Menschheit.« Ob er seinen Spruch verpatzt hat oder nicht, es war für mich eine Inspiration.

Ich war sofort überzeugt davon, dass ich eines Tages in den Weltraum fliegen würde. Ich nahm an, dass, wenn die NASA auf dem Mond landen konnte, sie in naher Zukunft in der Lage sein würde, jeden mitzunehmen, der in den Weltraum fliegen wollte. Ich hatte absolut keinen Zweifel daran. Aber als die Apollo-Missionen zu Ende gingen und die Jahre vergingen, ohne dass neue Durchbrüche gemeldet wurden, fühlte sich die Raumfahrt wieder ganz weit weg an. Trotzdem war ich mir sicher, dass es nur eine Frage der Zeit sei, und meine Begeisterung blieb ungebrochen.

Im Jahr 1999 machte ich die ersten kleinen Schritte zur Erfüllung meines eigenen Traums. Bei all den bemerkenswerten Reisen rund um die Welt, die

KAPITEL 1

ich in jenem Jahr unternommen hatte, begann die aufregendste Reise mit einem kurzen Spaziergang von meinem damaligen Zuhause aus, über die eisige Grünfläche des Hyde Parks, zu einem langweiligen, bürokratischen

Ich wusste nicht, wie man eine Fluglinie für die Raumfahrt startet – noch nie zuvor hatte dies jemand gemacht – aber ich liebte den Namen, und die Idee begeisterte mich.

Gebäude. Ich betrat das Companies House, das das britische Handelsregister führt, und registrierte offiziell eine neue Firma: Virgin Galactic Airways. (Als geborener Optimist habe ich auch gleich Virgin Intergalactic Airways registrieren lassen!) Ich wusste nicht, wie man eine Fluglinie für die Raumfahrt startet – noch nie zuvor hatte dies jemand gemacht – aber ich

liebte den Namen, und die Idee begeisterte mich. Es schien eine aufregende Art und Weise, in ein neues Jahrtausend einzutreten, zu den Sternen hinauf zu blicken und darüber nachzudenken, wie man dort hoch und wieder zurückkommt.

Doch all das lag in der Zukunft. Am Silvesterabend war es Zeit, mit meiner Frau zu tanzen. Ich legte meinen Bleistift zur Seite, ließ meine To-do-Liste der Möglichkeiten auf dem Tisch liegen und schloss mich unseren Gästen unten an, während Prince sang: »I was dreamin' when I wrote this, so sue me if I go too fast. But life is just a party and parties weren't meant to last ...«

KAPITEL 2

WHAT YOU SEE IS WHAT YOU GET

Ich war einer der ersten Menschen in Großbritannien, der in den 1980er-Jahren ein Mobiltelefon benutzte. Es wog mehr als Holly damals und war auch fast genauso groß. Es als Ziegelstein zu bezeichnen, wäre respektlos gegenüber dem Ziegelstein. Als ihre Größe jedoch überschaubarer wurde, verbreiteten sich die Mobiltelefone schnell und veränderten die Art und Weise, wie wir unsere Geschäfte abwickelten.

Ich musste nicht mehr so oft zu bestimmten Zeiten an bestimmten Orten sein und konnte mehr Zeit mit meinen Kindern in der freien Natur verbringen oder einfach für eine Weile verschwinden. Ich hasste es, an den Schreibtisch gebunden zu sein, und ahnte, wie Mobiltelefone die Arbeitswelt verändern würden, da sie sowohl Freiheit als auch Bequemlichkeit boten.

Der zündende Funke für Virgin Mobile kam mir 1999. Ich saß in der Küche meines Hauses in Holland Park und arbeitete mich durch einige Korrespondenzen, als Will Whitehorn, mein Kommunikationschef, hereinkam und mit einem Stück Papier wedelte.

»Stell dir vor, Richard. Wir haben einen Preis gewonnen.«

»Großartig. Welchen denn?«, fragte ich.

»Eigentlich ... habe ich einen Preis gewonnen.« Will legte das Dokument auf den Tisch – es war eine Telefonrechnung. »Du hast mich dazu gebracht, dich und jeden Journalisten im Land so oft anzurufen, dass British Telecom mir eine Trophäe verliehen hat für die höchste Telefonrechnung in ganz Großbritannien.«

Wills Rechnung brachte mich ins Grübeln. Nicht, dass ich ihn nicht mehr so oft behelligen wollte. Aber warum gaben wir British Telecom (BT) so viel Geld für die ganzen Anrufe? Warum gründeten wir nicht selbst eine Telefongesellschaft?

1998 hatte sich der weltweite Absatz von Mobilfunkgeräten auf 162,9 Millionen mehr als verdoppelt. Es war also klar: Wir mussten in den Markt einsteigen. Ich und viele andere, wir bezahlten Wucherpreise dafür, unser eigenes Telefon zu benutzen. Langzeitverträge mit enormen Nebenkosten wurden zur Normalität. Mobiltelefone waren so schnell so nützlich geworden, dass die meisten Leute einfach akzeptierten, dass sie abgezockt wurden.

Ich betrachtete dies als eine hervorragende Gelegenheit, den Markt von Grund auf zu ändern. Die Virgin Group war relativ stabil und wir hatten Bargeld von Virgin Atlantics neuer Partnerschaft, das wir investieren konnten – das Mobilgeschäft war der naheliegende Bereich, um dies zu tun. Meine einzige Sorge galt der Vorstellung, alle Kosten einer Investition in eine riesige Infrastruktur tragen zu müssen. Hier kam aber der wirklich ungewöhnliche Teil ins Spiel: Wir müssten kein komplett neues Netzwerk aufbauen, sondern würden auf eines der bestehenden aufspringen. 1997 hatten wir eine zwanzigjährige Partnerschaft mit Fast Track begonnen, einem Netzwerk, das in der *Sunday Times* die besten Privatunternehmen Großbritanniens bewertet. Ich konnte nicht umhin festzustellen, dass viele der erfolgreichen Start-ups, wie Carphone Warehouse, im Telekommunikationssektor tätig waren. Ich fragte Stephen Murphy und den Investmentguru Gordon McCallum, warum wir nicht längst investiert hatten. Sie waren der Konkurrenz voraus und zeigten mir schnell einen Bericht von Goldman Sachs über die Möglichkeiten von Mobilfunkprovidern. Der Bericht war mit so viel Fachjargon gefüllt, dass mein Kopf zu dröhnen begann, aber, sobald sich die meisten der Dutzenden von Akronymen eingepägt hatten, schien die Richtung, die wir einschlagen sollten, klar zu sein: Wenn wir ein Netzwerk von der Zusammenarbeit

überzeugen konnten, würden wir Zeit und Bandbreite auf ihrem System mieten und anschließend mit unserer Marketing- und Kundendienst-Expertise aufwarten.

Als ich die Nachricht verbreitete, dass Virgin interessiert war, boten uns viele Netzwerke Partnerschaften an. Auch Unternehmer mit Ideen für den Mobilfunksektor, Handset-Designern und Pager-Entwickler kamen auf uns zu. Ich stieß auf zwei junge Männer von BT Cellnet, Tom Alexander und Joe Steel, die über beträchtliche Erfahrung in der Telekommunikationsbranche verfügten. Nachdem die Verhandlungen über einen Deal mit Cellnet ins Leere gelaufen waren, schlug ich Tom vor, dass wir gemeinsam ein wirklich andersartiges Mobilfunkunternehmen gründen sollten.

Ich lud Tom in mein damaliges Zuhause in Kidlington, Oxfordshire zum Mittagessen ein. Wie klassische altmodische Unternehmer heckten wir am Küchentisch einen Plan aus. Wir würden einen Pay-as-you-go-Service einführen, bei dem die Nutzer nur für das bezahlen würden, was sie tatsächlich nutzten. Wir zielten dabei auf den Jugendmarkt und wollten bei Teenagern Anklang finden, die ihre ersten Telefone bekommen, sowie bei etwas älteren Menschen, die mit Virgin aufgewachsen waren und es satt hatten, von ihren alten Anbietern ausgesaugt zu werden. Und wir würden unsere Virgin Megastores benutzen, um die Telefone zu verkaufen. Zu diesem Zeitpunkt hatten wir weltweit 381 Läden und neue Flagship-Stores in London (Piccadilly Circus), Miami, Glasgow, Straßburg und Okayama, die gestopft voll waren mit genau der Art von Leuten, auf die wir unser Produkt ausrichten wollten. Tom und Joe erklärten sich einverstanden, Cellnet zu verlassen. Gemeinsam mit James Kydd von Virgin Drinks waren sie die ersten drei Angestellten von Virgin Mobile.

Es gab nur ein kleines Problem. Diese smarten jungen Männer waren, na ja, zu smart. So adrett in Anzug und Krawatte gekleidet zu sein, war nicht wirklich der Stil von Virgin.

»Willst du wirklich jeden Morgen so angezogen zur Arbeit kommen?«, fragte ich und zog an Toms Krawatte. »Wie bekommst du überhaupt Luft?«

An ihrem ersten Arbeitstag bei Virgin Mobile vollzogen wir eine etwas ungewöhnliche Aufnahmezeremonie: Wir nahmen ihre Anzüge und Krawatten und zündeten sie an. Während wir unter dem Jubel der Runde zu-

sahen, wie der Stoff in Flammen aufging, wusste ich, dass wir die richtige Entscheidung getroffen hatten. Jetzt mussten wir nur noch ein ähnliches Feuer unter der Mobilfunkindustrie selbst entfachen.

* * *

Als die Nachricht über Virgin Mobile durchsickerte, behaupteten Kritiker wieder einmal, dass wir uns mit der Marke Virgin übernehmen und uns auf zu vielen Gebieten ausbreiten würden, in denen uns das Fachwissen fehlte. Mich beunruhigte das keineswegs: Ich betrachtete Veränderung als Herausforderung und wollte der Kritik entschieden entgegenreten. Aber was wir am meisten benötigten, war ein Netzwerk. Nach und nach lehnten uns die Netzbetreiber ab, weil sie befürchteten, dass sie mehr verlieren als gewinnen würden, wenn sie uns in den Markt ließen. Dann schließlich stimmten die letzten, mit denen wir sprachen, One 2 One, zu, ihr Netzwerk zur Verfügung zu stellen, und wir boten dafür im Gegenzug die Marke und das Marketing. Am 1. August 1999 schlossen wir eine gleichberechtigte Partnerschaft. Doch dann wurde One 2 One aus heiterem Himmel von den Eigentümern Cable & Wireless an die Deutsche Telekom verkauft, die die Firma in T-Mobile umbenannte. Beunruhigende 24 Stunden lang sah es so aus, als würden sie uns fallen lassen, also nahm ich den nächsten Flieger nach Deutschland, um den Vorstandsvorsitzenden der Deutschen Telekom, Ron Sommer, zu treffen. Ron war unkompliziert und sehr intelligent. Zu meiner großen Erleichterung sagte er, nachdem er mir eine Stunde lang zugehört hatte, dass er meine Vision verstehe, und er erklärte sich bereit, unseren Deal aufrechtzuerhalten.

T-Mobile zog mit unserer Investition von 42,5 Millionen Pfund mit und wir machten uns daran, eines der größten Start-ups aller Zeiten Großbritanniens auf den Weg zu bringen. Nachdem wir uns Bankverbindlichkeiten in Höhe von 100 Millionen Pfund gesichert hatten, taxierte Börsenbeobachter den Wert der Firma auf schwindelerregende Summen. Einer schätzte sogar, dass das Unternehmen 1,36 Milliarden Pfund wert sei – noch bevor wir überhaupt unseren ersten Kunden hatten!

»Haben sie wirklich Milliarden gesagt, nicht Millionen?« Ich musste mir das von Will noch einmal bestätigen lassen.