

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
eISBN 978-3-86470-108-5

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
www.books4success.de
www.facebook.com/books4success

Inhalt

Vorwort

Fünf Geheimnisse, wie man ein Unternehmen startet

Die Energie der Menschen

Die netten Typen kommen als Erste ins Ziel

Das schwächste Glied

Unternehmensphilosophie

Keine Angst vor dem Goliath!

Nicht ernst sein ist alles

Das perfekte Finanzierungsgespräch

Die Chancen des Risikos

Zivile Weltraumfahrt

Sie sagen

Eine Eins plus

Wer nie Fehler macht

Der Kunde hat immer recht

Markenbekanntheit

Steve Jobs

Der erste Eindruck ist immens wichtig

Wer den Kampf gegen Drogen gewinnen will

Wissenschaft: die letzte Grenze

Weg mit den Bremsklötzen

Wie ein edler Wein

Was sagt ein Name aus?

Sie wollen also CEO sein?
Der chinesische Tellertrick
So backt man einen Unternehmer
Veränderung liegt in der Luft
Sie mögen keine zweite Meinung?
Trennung
Wenn ich alles noch einmal machen könnte
Lieber herumgehen und mit den Leuten reden
Unfälle passieren
Greifen Sie nach den Sternen
Nachhaltige Energie
Neue Vorhaben
Groß rauskommen
Es ist leicht, Kunden etwas zu verkaufen
Was ist Erfolg?
Wenn Sie auf Wanderschaft gehen
Einen Abschwung überleben
Die Welt von oben sehen
So leben wie Branson
Frühe Bestrebungen
Veränderung tut gut
So gelingt der Start
Eine schockierende Enthüllung
Eine Schlinge um den Hals
Wer heute scheitert
Wirkliche Veränderungen zum Guten?
Seien Sie ein Anführer
Ein hervorragender Kundenservice
Können schlechte Nachrichten gute Nachrichten sein?
Die Wahl eines Partners

Investieren Sie in Ihre Mitarbeiter
Der Tag, an dem die Musik nicht starb
Gute Weiterbildung
Umfirmierung
Soziales Engagement neu definiert
Vertikale Integration
Entscheidungsverantwortung und Wertschätzung von Mitarbeitern
Gründung eines Unternehmens
Behalten Sie die Details im Auge
Der Unternehmer als einsamer Held?
Die Probleme auf der Erde
„Hand drauf“
Private Beziehungen zwischen Mitarbeitern
Verdienen Sie sich das Vertrauen Ihrer Kunden
Wer besser arbeiten will
Stimmen Sie das Markenlied an
Weitergeben von Lebenserfahrungen
Mitarbeiter sind das Wichtigste
Achten Sie auf Ihre Linie
Was ist besser als ein Almosen?
Heim versus Arbeit oder Heimarbeit
Kickstarter für die Wirtschaft
„Verkehrsregeln“
Die harte Schule

Danksagung

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 durchschaue. 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 wiederaufleben 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 schießt 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 verduzt 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 benutzten, 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 Flugpersonal wirklich freundlich zu den Passagieren war. Freundlichkeit als bahnbrechendes Konzept für eine Fluglinie. Das muss man sich mal vorstellen!

3. Der Stolz dazuzugehören kann Wunder bewirken

Unternehmen sind nichts weiter als eine Gruppe von Leuten, und diese sind mit Abstand das größte Kapital. Wahrscheinlich überwiegt die Zahl der Firmen, in denen die Menschen das Produkt sind.

Für mich gibt es nichts Traurigeres als zu hören, wenn sich jemand dafür entschuldigt, dass er arbeitet, wo er arbeitet. Wenn Menschen stolz darauf sind, mit ihrem Unternehmen verbunden zu sein, entsteht dadurch ein besonderes Maß an Fürsprache und Verbundenheit, das in einer Welt voller Mittelmäßigkeit und Gleichgültigkeit für den entscheidenden Unterschied sorgt.

4. Wer führen will, muss zuhören

Ein guter Chef muss auch gut zuhören können. Sicher, Sie müssen wissen, was Sie wollen, aber es macht keinen Sinn, anderen Ihre Ansichten aufzuzwängen, ohne dass darüber diskutiert wird und ein gewisses Maß an Einigkeit besteht. Niemand hat ein Monopol auf gute Ideen oder gute Ratschläge.

Gehen Sie zu den Leuten hin, hören Sie ihnen zu, quetschen Sie sie aus und lernen Sie von ihnen. Als Chef müssen Sie auch extrem gut darin sein, überschwängliches Lob zu verteilen. Kritisieren Sie die Leute nie vor anderen; verlieren Sie niemals Ihre Beherrschung, und spenden Sie sofort Beifall, wenn ein Job gut gemacht wurde.

Die Menschen blühen auf, wenn man sie lobt. Für gewöhnlich muss man ihnen nicht sagen, wenn sie etwas falsch gemacht haben, weil sie das meistens schon selbst wissen.

5. Seien Sie präsent

Ein guter Chef verbarrikadiert sich nicht hinterm Schreibtisch. Ich habe nie in einem Büro gearbeitet - immer von zu Hause aus -; ich bin vielmehr ständig unterwegs und treffe mich mit Leuten. Es scheint, als wäre ich immerzu auf Reisen, aber ich habe jederzeit ein Notizbuch zur Hand, in dem ich Fragen, Sorgen und gute Ideen festhalte.

Wenn ich mit einer der Virgin-Fluglinien fliege, bemühe ich mich immer, während des Flugs so viele Crewmitglieder und Passagiere

wie möglich kennenzulernen, und verlasse das Flugzeug meistens mit mindestens einem Dutzend guter Vorschläge oder Ideen. Würde ich sie nicht aufschreiben, könnte ich mich später vielleicht nur an einige von ihnen erinnern, doch da ich sie alle in meinem berühmten Notizbuch notiere, bedeutet das, dass ich nichts davon vergesse. Sprechen Sie bei jeder Gelegenheit mit Ihren Mitarbeitern und Ihren Kunden, hören Sie zu, was diese Ihnen zu sagen haben, egal, ob das gute oder schlechte Dinge sind, und handeln Sie entsprechend.

Manch einer mag sagen: „In einer kleinen Firma ist das vielleicht einfach“, aber wir bei Virgin bemühen uns darum, Geschäftsführer einzustellen, die genauso denken. So können wir einen großen Firmenkonzern auf die gleiche Art führen, wie der Inhaber eines kleinen Unternehmens einen Familienbetrieb führt - proaktiv, entgegenkommend und freundlich.

Ach ja: Ich bin noch eine Antwort auf die erste Frage nach dem Ursprung des Namens Virgin schuldig. Leider kann ich keine sexy Story dazu bieten, weil der Name spontan entstand. Eines Abends quatschte ich mit einer Gruppe 16-jähriger Mädchen bei ein paar Drinks über den Namen für einen Plattenladen. Es gingen einige Ideen hin und her, bis jemand, da wir ja alle neu im Geschäft waren, Virgin vorschlug. Das klang neu und frisch, und damals war das Wort noch nicht wirklich salonfähig. Und da wir dachten, dass wir damit Aufmerksamkeit erregen würden, blieben wir bei dem Namen.

Doch egal, wie gut das Konzept und/oder der Markenname sind, selbst mit dem Besten kann man beim ersten Mal auf die Nase fallen. Zum Beispiel wurde Anfang der 1960er-Jahre eine Band mit dem einprägsamen Namen Beatles von nicht weniger als sieben Plattenfirmen abgelehnt, bevor sie ein Label fand, das bereit war, sie unter Vertrag zu nehmen.

Wenn Sie also nicht überleben, sollten Sie einfach daran denken, dass die Mehrheit der neuen Unternehmen es nicht schafft und dass man einige der besten Lektionen meist aus Fehlschlägen lernt. Wie heißt es doch so schön in dem alten Song: „Just pick yourself up, dust yourself off and start all over again“ (Steh einfach wieder auf, klopf dir den Staub ab und fang wieder von vorn an).

Die Energie der Menschen - der wahre Motor jedes Unternehmens

Kommen wir gleich zum Punkt: Gute Leute sind nicht nur wichtig fürs Geschäft, sie sind das Geschäft!

Sie zu finden, sie zu leiten, sie zu inspirieren und dann an ihnen festzuhalten ist eine der wichtigsten Herausforderungen, denen sich ein Unternehmer stellen muss, und Ihr Erfolg oder Ihre Erfolglosigkeit spielt eine entscheidende Rolle für den langfristigen Erfolg und das Wachstum Ihres Unternehmens.

Was ist eine Firma anderes als eine Ansammlung von Menschen? Nehmen Sie zum Beispiel eine Fluglinie - deren Flugzeuge sind im Wesentlichen die gleichen wie die des Konkurrenten. Die Innenausstattung entspricht sich zu einem Großteil meist auch, und oftmals besteht nur ein kleiner Unterschied beim Unterhaltungsprogramm und bei den Speisen. Was aber eine Fluglinie von der anderen unterscheidet, sind ihre Leute (auch Kabinenbesatzung genannt) und ihre Einstellung den Fluggästen gegenüber. Die Besatzungsmitglieder von Virgin lächeln, sind fröhlich und helfen gern, was dazu führt, dass unsere Passagiere wieder mit uns fliegen wollen.

Es überrascht nicht, dass die innerhalb der USA operierende Linie Virgin America wie zuvor Virgin Atlantic beständig Auszeichnungen der Tourismusbranche für Service und Qualität einheimst. Ihre Flugzeuge sind neu, haben eine tolle Innenausstattung und ein super Unterhaltungsprogramm, doch vor allem ist es der großartige Service der Crews, der der Fluglinie so viel Beifall einbringt.

Menschen sind unser wichtigstes Kapital. Sie können an vorderster Front darüber bestimmen, ob ein Unternehmen floriert oder floppt. Ich erinnere unsere Manager und andere aufstrebende Unternehmer ständig daran, dass ein echtes Empfinden von Stolz auf die Firma den entscheidenden Unterschied macht.

Selbst die besten Leute sind auf gute Führung angewiesen. Ein guter Chef muss das Team kennen, um seine Stärken und Schwächen wissen. Es ist wichtig, den Kontakt zu halten und seinem Team persönlich zuzuhören. Einer der häufigsten Gründe, warum Menschen ihre Jobs kündigen, ist, dass man ihnen nicht zugehört hat. Selten geht es nur ums Geld, öfter um Frustration.

Wie der sprichwörtliche faule Apfel kann ein schlechter Chef ein Unternehmen sehr schnell zerstören. In kleinen Firmen zeigt sich dies am ehesten. Auf meiner Karibikinsel Necker Island hatten wir einmal einen neuen Geschäftsführer, der versuchte, die Dinge anders anzugehen als bisher. Unter anderem hielt er die Mitarbeiter davon ab, beim einen oder anderen gelegentlichen Drink den Kontakt zu den Gästen zu pflegen, wodurch sich die traditionell kollegiale Atmosphäre auf der Insel schnell verschlechterte. Wir mussten einschreiten und den Geschäftsführer durch einen anderen ersetzen, um die Arbeitsmoral der Mitarbeiter und das verloren gegangene Gefühl, dass die Geschäftsleitung dem Personal vertraute, wieder herzustellen.

Einige unserer erfolgreichsten Unternehmen wurden außerdem erst durch das Engagement unserer Mitarbeiter gegründet. Virgin Blue zum Beispiel, unsere australische Fluglinie (heute bekannt unter Virgin Australia), war die Idee von Brett Godfrey, einem Australier, der für Virgin in Brüssel tätig gewesen war.

Nur ein Australier wie er brachte es fertig, seinen Businessplan zur Gründung einer Billigfluglinie für Inlandsflüge innerhalb Australiens in Konkurrenz zu Qantas und Ansett auf einen Bierdeckel zuritzeln und damit zu mir zu kommen. In den zehn Jahren, die seitdem vergangen sind, hat Brett für Virgin Australia und ihre Schwester-Fluglinien die USA, Neuseeland, Thailand und Bali erschlossen.

In anderen Fällen unterstützten wir ein externes Team, wenn wir sehr beeindruckt von ihm waren, halfen ihm beim Aufbau der Marke und gaben ihm entsprechend Raum, um das neue Unternehmen selbst aufzubauen. Virgin Active, unsere Fitnessclub-Kette ist ein gutes Beispiel dafür. Matthew Bucknall und Frank Reed kamen 1999 mit der Idee für einen familienfreundlichen Wellness- und Fitnessclub zu mir. Sie hatten in den 1990er-Jahren im

Vereinigten Königreich eine Fitnessclub-Kette gegründet und wieder verkauft und wollten das unter dem Markennamen Virgin noch einmal tun.

Die Idee und das Managementteam waren uns sympathisch, also unterstützten wir die Einführung der Kette im Vereinigten Königreich, und innerhalb von zwei Jahren wurde uns (durch Nelson Mandela persönlich!) die Chance geboten, eine solche Kette in Südafrika zu retten. Das Team von Active stürzte sich auf diese Chance und hat das bisher nicht bereut. Heute betreuen wir mehr als 100 Clubs in Südafrika und weitere 160 im Vereinigten Königreich, in Australien, Italien, Spanien und Portugal.

Vertrauen ist ein wichtiger Aspekt jedes Unternehmens, doch auch die Art, wie man damit umgeht, wenn man einmal im Stich gelassen wurde, kann zum Erfolg beitragen. Sind Sie bereit, Leuten eine zweite Chance zu geben?

Als ich Virgin Records leitete, stahl ein Mitglied des Talentscout-Teams Kartons mit Schallplatten und verkaufte sie weiter an örtliche Secondhandshops. Als ich einen entsprechenden Hinweis bekam, konfrontierte ich den Mann damit. Er gab alles zu. Anstatt ihn zu feuern, bekam er von mir eine erste Abmahnung und eine zweite Chance. Jeder baut mal Mist, sagte ich ihm, und erklärte ihm auch, dass ich von ihm erwarten würde, dass er aus seinem Fehler lernt und sich wieder um das kümmert, was er am besten kann, nämlich Künstler zu entdecken. Und er entdeckte Culture Club, in den 1980er-Jahren eine unserer kommerziell erfolgreichsten Bands.

Wir alle machen im Verlauf unserer Karriere mal Unsinn. Ich auch. Als Teenager hatte ich eine Auseinandersetzung mit der britischen Zollbehörde, als ich versuchte, zollfreie Schallplatten aus dem Vereinigten Königreich zu schmuggeln. Gegen Zahlung eines Bußgelds entging ich einer Vorstrafe, und ich bekam eine zweite Chance. Ich glaube, dadurch habe ich eine viel größere Akzeptanz entwickelt und bin eher bereit, anderen Menschen ihre Fehler zu verzeihen. So viele Firmen vergleichen sich mit Familien, dass der Begriff der „Familie“ in modernen Unternehmen arg überstrapaziert scheint. Ich bin jedoch wirklich überzeugt davon,

dass der bei Virgin gelebte Familiensinn dazu beigetragen hat, dass das Unternehmen seit über 40 Jahren floriert.

Als die Firma noch klein war, feierten wir legendäre Partys in meinem Haus in der Nähe von Oxford. Wir richteten ein Festgelände ein und bauten dort Zelte auf, in denen jede Menge Unterhaltung für die Mitarbeiter und ihre Familien geboten wurde. Als das Unternehmen wuchs, wurden aus der einen zwei Partys, und schon bald feierten wir zweiwöchige Partys mit 80.000 Personen, nur um sicherzugehen, dass auch jeder eingeladen worden war. Am Ende hatten die Events sich zu Drei-Wochen-Partys ausgewachsen, und an diesem Punkt riefen die Nachbarn: „Es reicht!“ (und meine Helfer jammerten: „Es reicht!“) und wir mussten aufhören.

Aber wir hatten damit eine Kultur begründet - eine, die um die Menschen herum entwickelt worden war. Menschen sind das Lebensblut jedes Unternehmens, und ob es den Nachbarn gefällt oder nicht, man muss sich um sie kümmern und sie wieder und wieder feiern!

Die netten Typen kommen als Erste ins Ziel -

Teamzusammenhalt ist besser als Wutausbrüche

Mag sein, dass ich den Eindruck erwecke, als wäre ich ein netter Typ, aber so oder so wird mir häufig die philosophische Frage gestellt, ob die netten Typen in der Fressen-und-gefressen-werden-Welt des Business überhaupt irgendwo anders landen können als auf dem letzten Platz.

Meist geht die Frage in Richtung: „Ich habe versucht, mein Geschäft auf den Weg zu bringen, und ich habe oft das Gefühl, dass ich den Lieferanten und Dienstleistern gegenüber sehr aggressiv werden muss. Ich hasse es, aggressiv zu sein, bin aber inzwischen der Meinung, dass nur sehr aggressive Menschen vorankommen. Ich hasse es noch mehr, wenn mein Erfolg (und mein Überleben) von anderen behindert werden, die nicht das leisten, was sie sollten. Wie sind Sie bei Virgin damit umgegangen?“

Sehen wir uns das Problem der Aggressivität an: Es gibt viele Wege, wie Sie Ihren Standpunkt klarmachen und Ihrer Firma zum Erfolg verhelfen können, ohne aggressiv zu sein. Denken Sie immer daran, dass Sie das lieben, was Sie tun, und Ihre Rolle darin besteht, andere davon zu überzeugen, Ihre Firma auch zu lieben, und dass sie aus diesem Grund bei Ihnen arbeiten wollen.

Mir gefällt die Vorstellung, dass wir mit Virgin deshalb so erfolgreich sind, weil wir auf positive und integrative Weise auf jeden eingehen und nicht auf eine aggressive, streitlustige oder negative Art.

Wenn die Firmen oder Personen, mit denen Sie zu tun haben, auf einen positiven Ansatz nicht reagieren, sollten Sie sich fragen, ob das die Firmen sind, mit denen Sie zusammenarbeiten sollten. Auf jeden aggressiven Lieferanten da draußen kommen fünf andere,

die gern mit Ihnen arbeiten würden, und zwar auf eine Art, die Ihnen und Ihrer Firma gestattet, Ihrem Ziel einer integrativeren und positiveren Partnerschaft treu zu bleiben.

Ich stimme zu, dass eine starke Persönlichkeit ein großes Plus ist, wenn man ein Unternehmen gründet oder leitet, aber „stark“ muss nicht gleichbedeutend sein mit „aggressiv“. Die Schlüsselqualifikationen sind Ihre feste Überzeugung von Ihrer Fähigkeit zum Verfolgen Ihrer Vision, die Fähigkeit anderen zuzuhören und die Gabe zu delegieren.

Es ist oft schwierig, seine eigenen Gefühle der Frustration im Umgang mit anderen zu überwinden. Gibt man einen Job an ein Teammitglied ab, bringt man ein neues Paar Augen und Ohren ins Spiel und oft ändern sich so die Herangehensweise und die Perspektive.

Einige der wichtigsten Lektionen, die ich über die Jahre gelernt habe, ist, dass ich großartige Managementteams um mich schare, die mich ergänzen und dafür sorgen, dass wir über jene übergreifenden Kompetenzen verfügen, die unsere Firmen erfolgreich machen. Unsere Vorstände bei der Virgin Group und bei Firmen wie Virgin Active, America, Atlantic, Trains und Money haben starke Unternehmen aufgebaut, indem sie ihre Persönlichkeiten und Fähigkeiten mit der Virgin-Kultur vermenget haben, die ich zu etablieren geholfen habe.

Was das Verhandeln anbelangt, liegt der Schlüssel darin, ruhig und gelassen zu bleiben. Wenn Sie wütend werden, holen Sie tief Luft, machen Sie sich deutlich, dass Sie die Sache zu persönlich nehmen, und betrachten Sie sie mit etwas Abstand. Verlassen Sie sich darauf, dass die Menschen um Sie herum Ihnen helfen werden.

Durch Teamarbeit werden Sie sich meist durchsetzen können. Sie können hart verhandeln, ohne dabei aggressiv zu sein. Sie sollten sich klarmachen, was Sie erreichen wollen, und welche Mittel Sie haben, um Ihre Ziele zu erreichen. Sie brauchen weniger Aggressivität und mehr Bestimmtheit.

Ich stelle oft fest, dass es nach einer harten Gesprächsrunde gut ist, etwas trinken zu gehen und sich alles von der Seele zu reden! Vielleicht haben Sie am nächsten Morgen einen Brummschädel, aber wenn Sie sich auf Ihr Team verlassen und sich ihm

anvertrauen, wird Ihnen das oft helfen, alles in eine klarere Perspektive zu setzen.

Unternehmer müssen schwierige Entscheidungen treffen. Müssen sie dafür von ihrem Wesen her rücksichtslos sein? Ich denke nicht, dass ich rücksichtslos bin (obwohl mich einige Personen, die mich nicht kennen, so dargestellt haben!). Es ist sogar kontraproduktiv, rücksichtslos zu sein. Die Leute haben die Tendenz, zurückzukommen und mehr Geschäfte mit Ihnen zu machen, wenn sie das Gefühl haben, dass es mit Ihnen gut funktioniert hat. Mir hat diese Einstellung im Laufe der Jahre dabei geholfen, gute Partner und Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten.

Mit meiner Bereitschaft, anderen Menschen zuzuhören und zu akzeptieren, wenn deren Vorschläge besser sind als meine, bin ich in meinen 40 Geschäftsjahren gut gefahren. Ich bin nie zu stolz zuzugeben, wenn ich falsch liege, oder entsprechend zu handeln, wenn die Vorschläge der anderen besser sind.

Denken Sie daran, dass die Arbeit Spaß machen muss. Es hat keinen Zweck, einem Geschäft nachzugehen, wenn es keinen Spaß macht. Die Arbeit mit Ihrem Team, Ihren Lieferanten und den Firmen, mit denen Sie arbeiten, sollte Ihnen Vergnügen bereiten. Es lohnt sich viel mehr, ein harmonisches Verhältnis aufzubauen, als einen ständigen Kampf auszufechten. Nehmen Sie nicht alles so persönlich. Lassen Sie ab und zu die Sau raus.

Und zu der Frage, wer als Erster oder Letzter ins Ziel kommt: Ist das wirklich wichtig? Ich für meinen Teil wäre viel lieber ein netter Typ, der mit großartigen Menschen zusammenarbeitet, denen es Spaß macht, in einem kleinen, erfolgreichen Unternehmen beschäftigt zu sein, als ein miesepetriger Typ, der einen immens profitablen multinationalen Riesenkonzern leitet.

Doch die Entscheidung liegt bei Ihnen.

Das schwächste Glied - ein fabelhafter Kundenservice ist wie eine Kettenreaktion

Sam Cookes alter Hit „Chain Gang“ hat mir schon immer gefallen. Ich benutze ihn auch gern als Beispiel, wenn ich über Kundenservice spreche.

Denn um guten Kundenservice bieten zu können, ist es nötig, dass die Mitarbeiter der vordersten Front von einem ganzen Mitarbeiternetzwerk unterstützt werden - praktisch wie eine aus Teamwork bestehende Kettenreaktion, die von Anfang bis Ende konsequent bestehen bleibt. Und wenn es darum geht, einen Kunden zu unterstützen, ist die Kette aus Helfern nur so stark wie ihr schwächstes Glied.

Ich höre mir gern Berichte über gute Betreuung an, besonders dann, wenn sie von einem Virgin-Kunden kommen. Doch egal, um welche Quelle es sich handelt, man kann meistens etwas daraus lernen.

Nur um zu beweisen, dass ich unsere Lieblingskonkurrentin British Airways nicht immer scharf kritisiere, werde ich Ihnen eine (wahre) Kundengeschichte erzählen, die sich bei jener anderen britischen Fluglinie so begeben hat.

Ein Executive-Club-Passagier an Bord eines Jumbojets, der im Begriff war, von London nach New York zu fliegen, bemerkte plötzlich, dass er seine innig geliebte Lederjacke in der Flughafen-Lounge hatte liegen lassen. Er eilte ans vordere Ende des Flugzeugs und fragte, ob er noch Zeit hätte, die Jacke zu holen. „Es tut uns leid, Sir, dafür ist es zu spät“, antwortete ein Mitglied des Kabinenpersonals. „Aber machen Sie sich keine Sorgen. Ich werde dem Bodenpersonal Bescheid geben, und man wird Ihnen die Jacke nachschicken lassen.“ Der Passagier begab sich wieder an seinen

Platz und war überzeugt davon, dass er seine Jacke nie wieder sehen würde.

Siebeneinhalb Stunden später, als das Flugzeug am JFK International Airport eintraf, war der Passagier perplex, als er an der Flugzeugtür auf einen Mitarbeiter traf, der ihm seine Jacke überreichte. Diese hatte man einer Concorde mitgegeben, die ihren Transatlantikflug schneller absolvierte als die langsamere 747!

(Ich muss natürlich darauf hinweisen, dass British Airways sich dieses speziellen Tricks nicht mehr bedienen kann, denn die flotte Concorde ist bedauerlicherweise heute ein Museumsstück. Es besteht jedoch Hoffnung, dass Virgin Galactic diese Lücke eines Tages vielleicht füllen können.)

Natürlich hätte die Airline die Jacke auf einen späteren Flug mitgeben können und der Kunde wäre bei seiner Ankunft genauso dankbar gewesen. Doch wer in seinen Anstrengungen noch einen Schritt weitergeht, baut eine sehr starke Kundenbindung auf und erhält noch andere Vorteile, die die Marke stärken. Sie können sicher sein, dass der Passagier noch Jahre später über die Airline sprach, und jetzt erzählt sogar der Gründer einer konkurrierenden Fluglinie die Geschichte. Kann es etwas Besseres geben?

Sehen wir uns eine andere Geschichte an, die klar demonstriert, wie wichtig jedes Glied in der Servicekette ist - diesmal geht es um einen Fall bei Virgin Atlantic. Bei einem Upper-Class-Kunden erschien die Limousine nicht, die ihn als kostenloser Shuttleservice von seinem Hotel in New York City hätte zum Flughafen bringen sollen. (Es stellte sich heraus, dass der Kunde an der falschen Tür gewartet hatte.) Also sprang er in ein Taxi zum Newark Airport, der ein ganzes Stück von der Stadt entfernt liegt.

Es war Rushhour und der Verkehr entsprechend schlimm. Als der Kunde am Flughafen ankam, war er sehr verärgert, zu spät dran und in Panik, dass er seinen Flug verpassen würde.

Die erste Virgin-Mitarbeiterin, auf die er traf, brachte die Situation sofort unter Kontrolle. Sie beruhigte den wütenden Kunden, entschuldigte sich überschwänglich und versicherte ihm, dass er seinen Flug nicht verpassen würde. Aus ihrer eigenen Tasche erstattete sie ihm das Geld für die Taxifahrt, brachte ihn

durch die Abfertigung für Mitarbeiter und schaffte es, dass er noch zehn Minuten vor Schließung am Gate war.

Das war wirklich gute Arbeit! Wie bei der Sache mit der Lederjacke zeigt dies, wie vorbildlicher Kundenservice aus einem negativen ein positives Erlebnis machen kann.

Kommen wir jetzt zu dem Teil der Geschichte, wo die Kette reißt. Bei der Nachbesprechung nach dem Flug erzählte die Mitarbeiterin ihrer Vorgesetzten, was passiert war, und bat um Erstattung der 70 Dollar, die sie für das Taxi ausgelegt hatte. Anstatt die Mitarbeiterin dazu zu beglückwünschen, dass sie die Lage gerettet hatte, fragte die Vorgesetzte, ob sie denn eine Quittung über die Taxifahrt hätte. Als die Antwort lautete: „Leider nein, dafür war keine Zeit“, bestrafte sie die erzürnte Vorgesetzte mit den Worten: „Keine Quittung. Keine Erstattung. Passen Sie das nächste Mal besser auf.“

Offensichtlich machte sich die fehlgeleitete Vorgesetzte mehr Gedanken über die strenge Einhaltung der Buchhaltungspraxis als über die Initiative der Mitarbeiterin. Die Rechenschaftspflicht ist zwar eine wichtige Sache, besonders, wo es um die Verauslagung von Bargeld geht, doch es wird immer wieder Gelegenheiten geben, wo eine Bilanz mit Sternchen versehen werden muss.

Eins ist sicher: Es ist unwahrscheinlich, dass alle Virgin-Mitarbeiter, die Zeuge werden, wie eine Vorgesetzte für die vorbildliche Tat einer Untergebenen nichts als Verachtung übrig hat, den gleichen Grad an Einfallsreichtum zeigen würden. Das bedeutet, dass der Kunde dabei verliert - und so auch das gesamte Unternehmen.

Zum Glück bekam der Flughafendirektor von der Angelegenheit Wind und leitete umgehend Schritte ein, um dem Ungleichgewicht zwischen Unternehmenspraxis und Kundenservice Abhilfe zu schaffen. Er teilte der Buchhaltung mit, dass er den Fehlbetrag bewilligt hätte, während die Vorgesetzte eine kleine Auffrischung erhielt, wie wichtig es ist, „Menschen dabei zu erwischen, wie sie etwas richtig machen“.

Irgendwann kam diese Geschichte auch mir zu Ohren, und ich war wirklich beeindruckt. Als ich das nächste Mal nach Newark flog, suchte ich die Mitarbeiterin auf, die uns so stolz gemacht