



# RICHARD BRANSON

## The Virgin Way

»Wie ich das Thema  
Führung sehe«

RICHARD  
BRANSON

The  
Virgin Way

»Wie ich das Thema  
Führung sehe«

BOOKS  SUCCESS

Die Originalausgabe erschien unter dem Titel  
The Virgin Way: How to Listen, Learn, Laugh and Lead

ISBN 978-3-864702457

© Copyright der Originalausgabe:  
Copyright © Richard Branson 2014  
First published in Great Britain in 2014 by Virgin Books Ltd.

Copyright der deutschen Ausgabe 2015:  
© Börsenmedien AG, Kulmbach

Übersetzung: Christina Jacobs  
Gestaltung Cover: Franziska Iglar  
Gestaltung, Satz und Herstellung: Martina Köhler  
Lektorat: Karla Seedorf  
Druck: GGP Media GmbH, Pößneck

ISBN 978-3-86470-245-7

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**  
A K T I E N G E S E L L S C H A F T

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)

*Sie sollten alles einmal ausprobieren.  
Mit Ausnahme von Inzest und Volkstänzen.*

– SIR THOMAS BEECHAM

# Inhalt

**Vorwort 7**

## **Teil 1 – Zuhören**

- 1 Von Äpfeln und Stämmen **19**
- 2 Die aussterbende Kunst des Zuhörens **33**
- 3 Spieglein, Spieglein **55**
- 4 KISS – einfach kommunizieren **79**
- 5 Zum Teufel mit dem Leitbild! **97**

## **Teil 2 – Lernen**

- 6 Was führen eigentlich heißt **111**
- 7 Glück ist (kein) Zufall **125**
- 8 Typisch untypisch **133**
- 9 Keine Angst vor großen Tieren! **143**
- 10 Innovation ist ein alter Hut **163**
- 11 Mitarbeiter einstellen und halten **181**

### **Teil 3 – Lachen**

- 12 Eine Kultur pflegen **207**
- 13 Die Früchte der Leidenschaft **219**
- 14 Es gibt immer einen Grund zum Feiern **229**

### **Teil 4 – Führen**

- 15 Die Führungskräfte der Zukunft **247**
- 16 Mittendrin statt nur dabei **265**
- 17 Zusammenarbeit ist das A und O **279**
- 18 Immer diese Entscheidungen! **295**
- 19 Gute Geschäfte **313**

### **Epilog 329**

**Nachwort 337**

**Danksagung 341**



## Vorwort

# DAS LEBEN IST ZU KURZ

Wenn es keinen Spaß macht,  
lassen Sie es bleiben!

Vom Magazin *Student*, meine allererste geschäftliche Unternehmung im Alter von 16 Jahren, bis hin zu weit hochfliegenderen Abenteuern mit solchen Sachen wie Virgin Galactic und dem Weltraumtourismus – über allem stand für mich immer eine vorrangige Philosophie: Wenn ein neues Projekt oder Geschäft mich nicht reizt und meinen Unternehmergeist und meine Innovationsfreude nicht anspornt, wenn es nichts ist, von dem ich denke, dass ich damit etwas bewirken und gleichzeitig jede Menge kreativen Spaß haben kann, dann lasse ich lieber die Finger davon und wende mich etwas anderem zu, das mich reizt.

Die gleiche Logik liegt meiner Einstellung gegenüber dem Schreiben von Büchern zugrunde: Wenn ich keinen Spaß beim Schreiben habe, ist die Wahrscheinlichkeit ziemlich hoch, dass auch keiner Spaß daran haben wird, sie zu lesen. Es ist eine einfache Tatsache: Wenn Sie auf das, was Sie tun, keine Lust haben, und auch nicht auf die Leute, mit denen Sie es tun, dann werden Sie es niemals so gut machen wie etwas, das Ihnen Spaß bringt. Wie ein weiser Mensch einmal sagte: „*Das Leben ist keine Generalprobe.*“ Und das stimmt! Wenn Sie also nicht vorhaben, es



im nächsten Leben noch mal neu zu probieren – mal davon ausgehend, dass Sie das Glück haben, eine zweite Chance zu bekommen –, warum sollten Sie riskieren, Ihre begrenzte Zeit auf der Erde mit Dingen zu vergeuden, für die Sie nicht brennen?

Ich bin immer wieder überrascht, wie viele Leute ihr Leben offenbar so leben, dass sie entweder „immer in den Rückspiegel schauen“ oder darüber reden, wie anders die Dinge in der Zukunft sein werden. Es ist nichts Falsches daran, Erinnerungen wertzuschätzen und sich an ihnen zu erfreuen, und wir lernen hoffentlich alle gleichermaßen aus den Erfahrungen der Vergangenheit, genauso wie wir für die Zukunft planen – aber was ist mit heute? Allzu häufig geht das „Jetzt“ verloren im hektischen Gedrängel, mit dem wir Richtung Morgen hetzen. Seien wir ehrlich: Das ist die „gute alte Zeit“, auf die Sie in 20 Jahren zurückblicken werden – warum also setzen Sie nicht Himmel und Hölle in Bewegung, um diese Zeit, solange sie noch in Reichweite ist, zu genießen?

Mahatma Gandhi ist einer meiner größten Helden, und ein Zitat von ihm, das ich, meine ich, zum ersten Mal in der Schule während des Geschichtsunterrichts las, hat mich seitdem begleitet: *„Lebe so, als würdest du morgen sterben. Lerne so, als würdest du ewig leben.“* Dieser gute Rat wird gern abgekürzt zu: *„Lebe jeden Tag, als wäre es dein letzter“*, was ein großartiger Gedanke ist, selbst wenn er häufig zu einem weltweit verwendeten Spruch von Krawallbrüdern geworden ist, die sich um Konsequenzen nicht scheren. Ich erinnere mich gut an das eine Mal, als ich (als angehender Krawallbruder) die Kurzversion des Ausspruchs meiner Mutter gegenüber als Entschuldigung für irgendeine Dummheit vorbrachte, die ich begangen hatte: „Aber Mum“, beschwor ich sie, „ich habe doch nur das getan, was Gandhi gesagt hat.“ Unbeeindruckt und ohne eine Miene zu verziehen antwortete sie: „Wenn du diese Masche noch einmal abziehst, Ricky, könnte es sehr wohl sein, dass heute dein letzter Tag ist!“

Das treffendste Zitat zu diesem Spruch stammt von Steve Jobs, der in einer 2005 an der Stanford University gehaltenen Abschlussrede sagte:

„Wenn du jeden Tag so lebst, als wäre es dein letzter, dann wird das irgendwann mit großer Wahrscheinlichkeit zutreffen.“ Das wäre witzig, abgesehen von der Tatsache, dass er diese mutige Rede hielt, nachdem bei ihm nur ein Jahr zuvor die Krebserkrankung diagnostiziert worden war, an der er sechs Jahre später verstarb.

Als fehlbare menschliche Wesen machen wir alle mal was falsch und bringen uns in unangenehme Situationen, die daraus resultieren, dass wir die falschen Entscheidungen getroffen haben, doch in der überwiegenden Mehrzahl solcher Situationen besitzen wir alle die Fähigkeit innezuhalten, eine Bestandsaufnahme zu machen und zu sagen: „Tut mir leid, aber ich bin echt nicht glücklich damit, also bin ich raus.“ Ich gebe zu, dass dies in vielen Fällen – besonders dann, wenn Freunde und die Familie involviert sind – leichter gesagt sein mag als getan, und derart drastische Schritte zu unternehmen erfordert meist eine Menge Mut. Doch wie es in einem alten Sprichwort heißt: Wenn du schon Fehler machst, versuche wenigstens, sie schnell zu machen.

Es kam oft vor, dass Leute zu mir sagten: „Sie haben gut reden, Richard; Sie haben Ihr Geschäft aufgebaut und es im Leben ordentlich zu etwas gebracht.“ Meine Antwort darauf geht immer in Richtung: „Ja, das stimmt – bis zu einem gewissen Grad. Aber warum, denken Sie, habe ich wohl all diese Unternehmen? Es würde sie mit ziemlicher Sicherheit nicht geben, hätte ich nicht immer wieder auf meinem Standpunkt beharrt und mich geweigert, meine Zeit mit Dingen zu vergeuden, bei denen ich erkannte, dass sie einfach nichts für mich waren.“ Eines der ersten Beispiele für eine solche Situation, in der ich das Gefühl hatte, aus dem Gleichgewicht geraten zu sein, war meine Zeit in der Schule. Als ich meine Eltern und auch Freunde damit schockierte, dass ich mit 16 die angesehene Stowe School verließ, tat ich dies mit den offenen Augen eines Jugendlichen, um den Traum von der Gründung eines eigenen Zeitschriftenverlags zu verfolgen. Tief in meinem Herzen wusste ich, dass es für den Erfolg des Magazins *Student* einfach unnötig war, noch mehr wertvolle Zeit in miefigen Klassenzimmern abzusitzen. Die Vorstellung,

ein paar weitere Jahre damit zuzubringen, todlangweiliges Schulbuchwissen auswendig zu lernen, mich mit den Rechenarten zu vergnügen und seltene lateinische Verben zu konjugieren, hatte absolut nichts mit meinem zukünftigen Leben zu tun, und so musste ich dem entfliehen, weil ich sonst Gefahr lief, meinen Verstand zu verlieren.

Bitte missverstehen Sie dies nicht als eine Art bildungsfeindliche „Verbrennt eure Bücher“-Tirade – ganz im Gegenteil. Die bestmögliche Ausbildung in Anspruch zu nehmen ist ein Muss, besonders heute, in der extrem wettbewerbsorientierten Geschäftswelt. Doch als ich zur Schule ging, war das Lernen viel mehr ein Prozess des Auswendiglernens und Wiederkäuens, als es heute zu sein scheint. Die alte Art des Lernens war für jemanden wie mich, Legastheniker und an der Grenze zur Aufmerksamkeitsstörung Aufmerksamkeitsdefizit-/Hyperaktivitätsstörung ADHS/ADS, eine besondere Herausforderung. Es gab mehrere ausgezeichnete Lehrer, die ihren Unterricht lebendig gestalteten, doch da mein Unternehmergeist schon früh geweckt war, war ich im Geiste bereits weitergezogen. Paradoxaerweise war seit Verlassen der Schule der Rest meines Lebens geprägt von einem Drang, neue Dinge, Geschäftsfelder, Menschen und Kulturen kennenzulernen. Der große Unterschied ist natürlich, dass der Lernprozess bei mir darauf beruhte, all diese Dinge aus erster Hand zu erleben und nicht nur in Büchern darüber zu lesen oder aus dritter Hand von jemandem davon zu erfahren, der häufig den Elfenbeinturm der Universität nie verlassen hat.

Obwohl ich ernsthafte Schwierigkeiten hatte, mich in der Schule auf die Lehrer einzustellen, musste ich, als ich mich allein ans Werk machte, schnell meine zweifelhaften Zuhörfähigkeiten verbessern. Eine der ersten von vielen Aufgaben, die ich beim *Student* hatte, war die des „Jungreporters“. Wenn ich also jemanden interviewte, blieb mir keine andere Wahl, als aufmerksam zuzuhören, während ich Notizen aufs Papier kritzelte, die manchmal so gut wie nicht zu entziffern waren. Ob bei John Lennon oder John le Carré, ich musste mir schnell die Kunst aneignen, gleichzeitig zuzuhören, zu schreiben und über meine nächste Frage

nachzudenken. Das hatte etwas von einem „chinesischen Tellertrick“, da ich mit all diesen Komponenten jonglieren musste, um nicht völlig hilflos und ohne Faden dazustehen. Doch die Fähigkeit, mich einzuklinken und zuzuhören, ist eine, die mir im Leben gute Dienste geleistet hat. Obwohl sie eine ziemlich auszusterbende Kunst zu sein scheint, denke ich, dass das Zuhören eine der wichtigsten Fähigkeiten für Lehrer, Eltern, Führungskräfte, Unternehmer oder so gut wie jedes Wesen ist, das einen Puls hat.

Das, was in unseren vielen Firmen bekannt geworden ist als „The Virgin Way“, die Virgin-Art, ist etwas, das sich seit dem ersten Tag entwickelt hat. Ist jemand gerade erst von außerhalb zu uns gestoßen und kommt aus einem seiner ersten, meist sehr informellen Strategie- oder Produktmeetings mit dem Kommentar heraus: „Wow, bei euch laufen die Dinge echt anders, oder?“, dann lautet die Antwort oft: „Genau. Wir machen es auf die Virgin-Art“, meist begleitet von einem Lächeln und einem wissenden Augenzwinkern.

Sie werden (so hoffe ich) verstehen, dass einer der Schlüssel zu „der Art“, wie wir die Dinge tun, einfach nur das Zuhören ist – *jedem* aufmerksam zuzuhören, der etwas mitzuteilen hat, nicht nur selbst ernannten Experten. Es geht auch darum, voneinander zu lernen, vom Markt und von den Fehlern, die gemacht werden müssen, um etwas zu bewirken, das Originalität und Durchschlagskraft besitzt. Und was das vielleicht Wichtigste ist: Bei dem, was wir tun, muss der Spaß ganz oben stehen. Menschenführung auf die „Virgin-Art“ zieht oft ziemlich unvorhersehbare Folgen nach sich und lässt uns Wege beschreiten, auf denen andere „vernünftige“ Operationen vielleicht zu scheitern drohen. Und angesichts einer Marke mit dem heutigen Verbreitungsgrad bedeutet dies, an der vordersten Front zu führen und seinen Kopf auf eine Art herauszustrecken, die bei vielen Führungsstilen vielleicht nicht als „umsichtig“ gelten würde, ein Wort, das ich nicht häufig benutze.

Ich würde nicht eine Sekunde behaupten, irgendeine Geheimformel oder ein Patentrezept für geschäftliche Herausforderungen im Allgemeinen

zu besitzen. Das, wovon ich auf den folgenden Seiten schreibe, ist nach meinen weitreichenden Erfahrungen einfach das, wovon ich, und damit auch Virgin, extrem profitiert habe – zumindest die meiste Zeit. Was wir gern als „ernsthaft Spaß haben“ bezeichnen, ist der Kern der „Virgin-Art“, und das ist etwas, wofür ich mich niemals entschuldigen werde. Sich mit Leidenschaft für etwas zu engagieren und das, was man tut, jede Minute zu genießen, ist eine Frage der Einstellung – ein Funke, der sich nicht erzwingen oder trainieren lässt und in keiner Stellenbeschreibung und keinem Mitarbeiterhandbuch vorkommt. Es ist etwas, das jemand entweder in seiner DNA hat oder nicht und das von innen kommen muss.

Wenn Sie jemand sind, der glaubt, dass er seinen eigenen Weg gehen muss, und viel Spaß dabei hat, dann sind Sie bereits auf dem richtigen Weg und es gibt wahrscheinlich sehr wenig, was andere Ihnen erzählen können, damit Sie Ihren Kurs um mehr als ein paar Grad ändern. Ich würde Ihnen nur nahelegen, viel mehr zuzuhören als zu reden, keine Angst davor zu haben, vor allen frei heraus über Ihre Leidenschaft zu sprechen und im Zweifel Ihren Instinkten zu trauen.

Ich erwähne all dies nur, um völlig offen zu erzählen, wie ich mein Leben lebe, und um meine, vielleicht etwas weniger traditionelle Einstellung zum Zuhören, Leben, Lachen und Führen in den richtigen Kontext zu setzen. Es gibt viele leicht verrückte Dinge, die ich mit Booten und Heißluftballons angestellt habe, und auch die Sprünge von hohen Gebäuden und andere Sachen hatten mit Sicherheit das Potenzial, meine Lebenserwartung zu verkürzen. Manche bezeichnen das vielleicht als Fahrlässigkeit, aber ich sage dazu lieber „kalkulierte Risiken eingehen“. So oder so würde ich aber sicherlich viele meiner früheren Abenteuer in die Rubrik „Machen Sie das zu Hause nicht nach!“ einordnen. Was ich jedoch für wesentlich halte, besonders für jemanden, der ein Dasein als Unternehmer anstrebt, ist die uneingeschränkte Bereitschaft, seinen Instinkten zu trauen und seinem eigenen Stern zu folgen, selbst in Zeiten, in denen es so scheint, als würde ihn das an den Rand des Abgrunds führen.

Mein Stern hat mich mit Sicherheit über etliche Klippen geführt und in einige ganz schön wilde und vage Richtungen, und daher sollte ich auch zugeben, dass meine Vorstellung von „Spaß haben“ vielleicht schon von früh an eine andere gewesen sein mag als die vieler anderer Leute. Ob körperliche oder finanzielle Herausforderungen – oder manchmal beides – Spaß, auch bekannt als Spannung, war für mich immer untrennbar verbunden mit dem Eingehen von Risiken, und manchmal vielleicht auch einigen ziemlich verrückten. Das Problem ist, wenn man zu mir sagt: „Du wärst verrückt, auch nur darüber nachzudenken“, dann hat das auf mich immer eine Wirkung wie das sprichwörtliche rote Tuch auf den Bullen. Ob es um die Eröffnung einer Baumschule für Weihnachtsbäume, ein kapitalintensives Unternehmen wie eine Airline, ums Kite-Surfen über den Ärmelkanal mit über 60 Jahren, um den Kampf für eine Verminderung der Treibhausgase, die unseren Planeten zu ersticken drohen, oder die Bestrebungen um den Weltraumtourismus geht – ich liebe nichts mehr als eine scheinbar ausgefallene Herausforderung. Wie jeder meiner Kollegen bei Virgin bestätigt wird, ist die Phrase „scheinbar unmöglich“ in meinem Vokabular definiert als „etwas, das zu widerlegen viel Spaß machen dürfte“.

Nachdem er einen Törn mit einer Laser-Jolle um Necker Island herum mit mir gemacht hatte, meinte ein häufiger Gast auf der Insel (der lieber anonym bleiben möchte) einmal lachend zu mir: „Wow, Richard! Nach dieser Erfahrung verstehe ich, was Virgin so besonders macht: Dass die ‚kürzeste Distanz zwischen zwei Punkten eine gerade Linie ist‘, nehmt ihr ziemlich ernst, oder?“ Als ich fragte, was genau er damit meint, stellte sich heraus, dass der Kick, den ich bekomme, wenn ich mit hoher Geschwindigkeit zwischen den die Insel umgebenden zerklüfteten Felsen hindurch- und oftmals auch über sie drübersegle, definitiv nicht das war, woran er dachte, als ich einen Segeltörn vorschlug. So wie ich das sehe, kann doch so gut wie jeder einen sicheren Weg einschlagen und mühsam um ein Gebiet mit Hindernissen herumkurven – aber wo bleibt da der Spaß?

Was ich mir unter einem Segeltörn um Necker Island herum vorstelle, ist vielleicht eine ziemlich gute Analogie für meine Einstellung zum Thema Menschenführung. Wenn Ihre Vision darin besteht, an einen weit entfernten Strand zu gelangen, auf den wegen der ihn umgebenden Riffs noch nie ein Mensch einen Fuß gesetzt hat, dann steht zu vermuten, dass auch Sie nicht hinkommen, wenn Sie die gleichen alten Karten studieren, die alle anderen benutzt haben.

Und die im Überfluss vorhandenen, jederzeit verfügbaren Daten zu fast jedem Thema neigen eher dazu, den meisten Leuten noch mehr Gründe zu geben, warum man jedes, auch nur einen Tick abseits der Karte liegende Ziel nicht verfolgen sollte. Ich habe mein Leben lang versucht, Dinge auszuprobieren, die nicht auf der Karte eingezeichnet waren, und Orte zu besuchen, von denen mir Freunde und Kollegen abgeraten haben. Bin ich deswegen nichts als ein Nonkonformist? Vielleicht. Trotzdem scheint das Ausloten von Grenzen und B zu sagen, wenn alle anderen A sagen, einfach Teil meiner DNA zu sein, und bis heute bin ich damit ziemlich gut gefahren – zumindest die meiste Zeit über.

Ich habe keine Wirtschaftskurse besucht und auch keine Bücher über Menschenführung gelesen, um herauszufinden, wie ich es im Leben zu etwas bringen kann, ich möchte Sie daher warnen, dass einige der folgenden Seiten wahrscheinlich nicht für jeden gedacht sind. Zwar würde ich das vorliegende Buch nicht unbedingt in die Kategorie „Buch über Menschenführung“ stecken, aber aus einer Laune heraus beschloss ich dennoch, auf der englischen Amazon-Website nach „Leadership Book“ zu suchen, und war ziemlich beeindruckt von den Ergebnissen – am Tag meiner Suche erhielt ich schlappe 93.467 Treffer! Und nicht nur das, ich muss auch noch zugeben, dass ich vermutlich nicht ein einziges davon gelesen habe. Folglich habe ich keine Ahnung, was die anderen 93.467 Autoren zu sagen haben, aber ich bezweifle, dass einige von denen, wenn überhaupt einer, auch nur ansatzweise so viel Spaß hatten wie ich in den mehr als 40 Jahren, in denen ich an der Spitze der Virgin Group stand.

Dann kam mir der Gedanke, dass „Führen“ vielleicht einfach nicht das richtige Wort für das ist, was ich praktiziert habe. Also ging ich zurück auf Amazon und suchte nach *„Mit großem Vergnügen einen extrem breit gefächerten Konzern aufbauen zusammen mit einer Großfamilie bestehend aus schlichtweg wunderbaren Menschen“*, und wissen Sie was? Es gab keinen einzigen Treffer – zumindest nicht bis heute!





# TEIL EINS

EIN OFFENES OHR HABEN

ZUHÖREN

BEACHTEN

SICH

EINSTELLEN

AUF

BEMERKEN

HÖREN

WAHRNEHMEN

AUFPASSEN

**Zuhören**

VERFOLGEN

ANHÖREN

HÖREN

AUFMERKSAMKEIT SCHENKEN



## Kapitel 1

# VON ÄPFELN UND STÄMMEN

### Die ersten Lektionen über Menschenführung lernt man zu Hause

Manchmal können die großartigsten Lektionen über Menschenführung von den am wenigsten erwarteten Stellen kommen. Einige Komponenten des Führens sind mit ziemlicher Sicherheit genetisch bedingt, und wir können uns nicht der Tatsache entziehen, dass wir alle Produkte unserer Erziehung und unseres Umfelds sind. Ein Sprichwort besagt: „Der Apfel fällt nicht weit vom Stamm.“ Wie jeder, der meine Mutter Eve und meinen verstorbenen Vater Ted kennt, bestätigen wird, bin ich da sicher keine Ausnahme. Ich erkenne an mir viele Charakterzüge, die ich definitiv von meinen Eltern geerbt habe – meistens gute – obwohl auch einige Dinge, die mich als Kind bei meinen Eltern auf die Palme gebracht hatten, sicher die gleiche Wirkung auf meine eigenen Kinder haben.

Seit ich mich erinnern kann, war meine Mutter ein umtriebiger Mensch und ständig in Aktion. Sie besaß eine scheinbar grenzenlose Fantasie und hatte immer wieder neue Geschäftsideen. Ich kann mich nicht daran erinnern, dass sie sich je selbst als Unternehmerin gesehen hätte – was wahrscheinlich nur daran lag, dass es den Begriff des „Unternehmers“, denke ich, damals noch nicht gab, und wenn doch, wusste niemand, was er bedeutet – meine Mutter war auf jeden Fall die

„Unternehmungslust“ in Reinkultur. Eve ist ein Wirbelwind in Menschengestalt. Egal, was für ein großes Projekt sie wieder am Wickel hatte, sie kümmerte sich immer um alles selbst, von der Ideenentwicklung über das Fertigen der Produkte und Verhandeln mit den Distributoren bis hin zum Ausliefern und Verkaufen der Waren.

Sie ließ nicht zu, dass ihr irgendjemand in die Quere kam; das war allein ihre Show! Ich erinnere mich daran, wie sehr ich von einer ihrer erfolgreicheren Unternehmungen beeindruckt war, als sie Papierkörbe und Kästchen für Papiertücher aus Holz anfertigte und verkaufte. Diese schafften es in einige ziemlich schicke Läden, aber die meisten Unternehmungen fanden eher auf lokaler Ebene statt. Sie war absolut hartnäckig und brachte mir bei, über Vergangenes nicht zu lamentieren. Wenn eine Sache sich nicht verkaufte, schrieb sie sie einfach ab, lernte aus der Erfahrung und machte ohne große Emotionen weiter und probierte etwas anderes aus. Meine Schwestern und ich wurden immer einbezogen und verrichteten als Kinder unbezahlte Arbeit, „Liebesdienste“, wie sie es nannte, oder Mum übertrug uns Aufgaben im Haushalt, während sie mit der Herstellung von Dingen beschäftigt war. Natürlich war mir das damals nicht bewusst, aber in unserem Haus gab es ohne Frage eine Menge Inspirationen, die mir später im Leben zugutekamen.

Eve hat sich nicht sehr verändert, obwohl sie inzwischen ... ups. Da sie es war, die mir beibrachte, niemals über das Alter einer Frau zu sprechen, belassen wir es dabei, dass sie „in den späten 80ern ist“. Als junges Mädchen war sie eine Weile Tänzerin am Londoner West End, und später wurde sie Stewardess bei British South American Airways – in den wahrhaft glorreichen Zeiten des Fliegens, als man beim Flug über die Anden noch Sauerstoffmasken tragen musste. Bis heute ist sie immer in Bewegung! Auch ich sitze nicht gerade viel herum, aber ich schwöre, dass ich manchmal Schwierigkeiten habe, mit ihr Schritt zu halten.

Zum Beispiel verkündete sie vor einiger Zeit völlig aus heiterem Himmel beiläufig, dass sie vorhatte, ein Benefiz-Polospiel zu organisieren – nicht gerade das, was man von einer Achtzigjährigen erwarten würde! Aber diese Veranstaltung sollte nicht daheim auf der Dorfwiese stattfinden –

sondern sie plante sie für Marokko! Leicht überrascht, aber nicht völlig perplex, sagte ich ihr klar und deutlich, dass ich das für eine wirklich verrückte Idee hielt; es würde nicht nur eine riesige Menge Arbeit bedeuten, sondern würde sie wahrscheinlich am Ende mehr kosten als ihr einbringen. Sie hörte meinen Ausführungen aufmerksam zu und machte es dann trotzdem. Die Veranstaltung fand nicht nur statt, sie war auch ein voller Erfolg und brachte rund eine viertel Million Dollar ein. Nicht nur, dass mir die Chance genommen wurde zu sagen: „Siehst du, Mum, das habe ich dir doch gesagt“, ich musste ihre Hartnäckigkeit wirklich bewundern und sagte stattdessen einfach (sehr leise): „Gut gemacht, Mum.“

Noch ein für die Familie typischer Charakterzug, den ich angeblich geerbt haben soll, ist, bei jedem Thema immer das letzte Wort haben zu müssen. Nur um Ihnen zu zeigen, wie flexibel ich solche Dinge handhaben kann, lasse ich Eve gleich zu Anfang dieses Buchs zu Wort kommen. Ich lud sie (die selbst schon Bücher veröffentlicht hat) ein, ein paar Gedanken niederzuschreiben. Auf Basis dessen, was ich Ihnen gerade von ihr erzählt habe, schauen Sie mal, ob Ihnen irgendetwas von dem, was folgt, bekannt vorkommt. Ich sage nur: „Äpfel und Stämme!“

*Lieber Ricky,*

*wenn du mich in deinem nächsten Buch wirklich etwas sagen lässt, dann sage ich Folgendes.*

*Wir konnten es praktisch schon in dem Moment bei dir erkennen, als du anfingst zu sprechen. Doch bereits davor, als du laufen lerntest, wurde uns bewusst, dass wir alle Hände voll zu tun haben würden; du warst noch ein Kleinkind, aber ziemlich offensichtlich jemand, der die Dinge gern auf seine Art und zu seinen Bedingungen machte.*

*Und damit es nicht langweilig wurde, hattest du als Heranwachsender ständig irgendeinen verrückten neuen Plan in petto, von dem du überzeugt warst, dass man damit entweder die Welt verändern oder reich werden konnte oder beides! Und dann sagten*

wir manchmal Dinge wie: „Mach dich nicht lächerlich, Ricky! Das wird niemals funktionieren.“

Doch in den meisten Fällen entschieden dein Vater und ich stattdessen, dir viel Freiraum zu geben, damit du aus deinen Fehlern lernen konntest, also ließen wir dich gewähren mit deiner Tannenbaumschule, deiner Vogelzucht und all den anderen seltsamen und wunderbaren Unternehmungen, die dir in den Sinn kamen. Sie erwiesen sich fast ausnahmslos alle als Flops, und wir mussten die Scherben aufsammeln – im buchstäblichen und metaphorischen Sinne – aber wir machten weiter und hofften weiter, dass du im Leben eines Tages von den gelernten Lektionen profitieren würdest.

Und es machte wirklich den Anschein, als wäre das eingetreten. Als du und Virgin nach einem holprigen Anfang erfolgreich etabliert waren, überlegten Ted und ich oft, wie anders du dich vielleicht entwickelt hättest, wenn wir dich stärker kontrolliert hätten oder, wie mancher möglicherweise sagen würde, „bessere“ Eltern gewesen wären. Was, wenn wir darauf bestanden hätten, dass du nicht so viele unsinnige Risiken eingehst und dich, anstatt dir zu erlauben, mit 16 die Schule hinzuschmeißen, gezwungen hätten, dich am Riemen zu reißen und deine Ausbildung zu beenden? Wie dein Schulleiter an der Stowe, (heute) berühmt für seine Prophezeiung, dass du mit 21 entweder im Gefängnis gelandet oder Millionär sein würdest, hatten auch wir einige ernsthafte Bedenken, was die Zukunft für dich bereithalten könnte.

Wie wir heute wissen, hätten wir uns natürlich keine Sorgen zu machen brauchen. Der eigensinnige kleine Junge, den wir da vor uns hatten und der fest entschlossen war, sein eigenes Ding durchzuziehen, entpuppte sich als nichts anderes als ein angehender Unternehmer mit Wachstumsschmerzen. Wenn wir das nur schon damals erkannt hätten, dann wären uns vielleicht viele schlaflose Nächte erspart geblieben!

*In Liebe, Mum*