SPIEGEL-GESPRÄCH

„Ich will beliebt sein“

Der britische Milliardär Richard Branson, 47, kehrt ins Musikgeschäft zurück. Die Konkurrenz ist entsetzt: Bislang erschütterte der Virgin-Chef jede Branche, in die er einstieg. Der „Hippie-Kapitalist“ macht fast alles zu Gold, was er anfaßt: von der Kinokette bis zur Airline.

SPIEGEL: Mr. Branson, vor fünf Jahren verkauften Sie Ihre Plattenfirma Virgin Records für fast eine Milliarde Dollar. Nun kehren Sie mit Virgin 2 ins Musikgeschäft zurück. Ihre deutsche Niederlassung findet die Abkürzung V2 etwas prekär. Wissen Sie, weshalb?

Branson: Ehrlich gesagt: nein.

SPIEGEL: Adolf Hitler nannte seine Wunderwaffe auch V2 …

Branson: … und erreichte die nicht sogar London?

SPIEGEL: Sie war ein totaler Flop. Warum soll Ihre V2 erfolgreicher sein?

Branson: Wir kennen das Geschäft. Wir haben einen guten Ruf in der Branche und nicht nur in Deutschland die besten Profis gewonnen. V2 operiert weltweit und kann sich auf seine Künstler konzentrieren, weil wir nur wenige unter Vertrag nehmen. Die Stereophonics zum Beispiel erobern gerade die britischen Charts und kommen hoffentlich unter die Top ten.

SPIEGEL: Der erste Virgin-Musiker war Ihr Freund Mike Oldfield, der allein von „Tubular Bells“ Millionen verkaufte. Auf so einen Hit warten Sie bislang vergebens.

Branson: Entweder machen Sie’s wie David Geffen, der sein Label mit etablierten Künstlern aufbaute. Oder Sie setzen, wie Virgin das immer tat, auch auf völlig neue Namen. Mittlerweile haben wir ein halbes Dutzend frischer Gruppen, von denen wir glauben, daß sie die Mike Oldfields der Zukunft werden.

SPIEGEL: Sie kokettieren gern damit, eigentlich keine Ahnung von Musik zu haben …

Branson: … aber ich weiß, was mir gefällt und was nicht.

SPIEGEL: Entscheiden Sie nur nach Ihrem persönlichen Geschmack?

Branson: Ich schmiß mit 15 die Schule hin und besuchte nie ein College, wo man ohnehin die meiste Zeit damit verbringt, Musik zu hören. Die Platten machte ich lieber gleich selbst. Ich mochte eben die Musiker, von UB 40 bis Peter Gabriel.

SPIEGEL: Warum sind Sie überhaupt ausgestiegen?

Branson: Es war nicht Wunsch, sondern nackte Notwendigkeit. Als ich Virgin Records verkaufte, baute ich gerade eine Fluggesellschaft auf. Mitten im Golfkrieg. Wir brauchten Geld, um British Airways Paroli bieten zu können. So machten wir Virgin Atlantic Airways zu einer wirklich erfolgreichen Fluglinie.

SPIEGEL: Mit einer Milliarde Dollar klappt das zumindest einfacher.

Branson: Ich war wohl der erste Mensch, der mit so einem Scheck die Straße runterging und weinte. Denn was hatte ich getan? Menschen verkauft. Was ist ein Unternehmen anderes als eine Gruppe von Menschen?

SPIEGEL: Schon 1986 brachten Sie 30 Prozent von Virgin Records für 324 Millionen Dollar an die Börse. Die Aktien liefen derart schlecht, daß Sie das ganze Paket schnell zurücknahmen.

Branson: Mit meinen großen Firmen würde ich auch nicht mehr an die Börse gehen, höchstens mit einigen der kleinen.

SPIEGEL: Brauchen Sie jetzt wieder Geld? Mit Musik kann man doch schneller reich werden als mit Jets.

Branson: Der Cash-flow der Fluggesellschaft ist heute viel höher als der von Virgin Records. Unser Engagement ist aber keine Frage des Geldes. Seit viele der kleinen Plattenlabels wie Motown oder Chrysalis verkauft wurden, kamen häufig Leute zu uns, die für ein unabhängiges, internationales Unternehmen arbeiten wollten. Und ich glaube, daß auch etliche Künstler frustriert sind von den großen Konzernen. Da werden einige in den nächsten drei, vier Jahren zu V2 wechseln.

SPIEGEL: Flugzeuge sind dennoch Ihr Lieblingsspielzeug geworden …

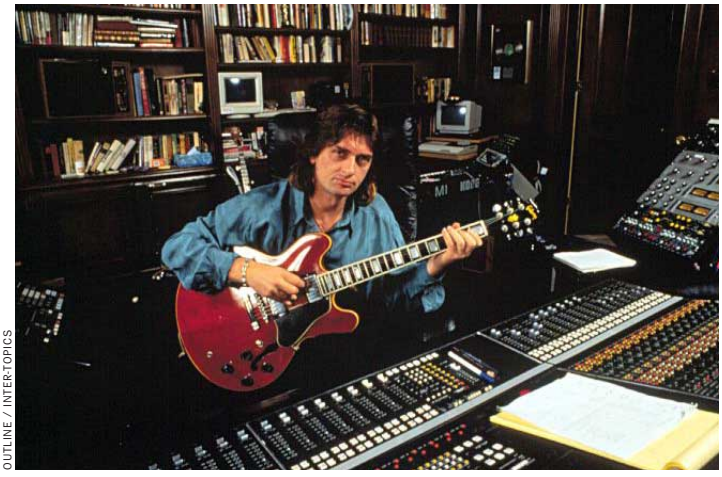
Branson: … und mein Steckenpferd, ja. Am Anfang stand ich vor einem ganzen Friedhof voller unabhängiger Fluggesellschaften, die alle gescheitert waren. Diese Herausforderung hat mich gereizt. Über den Preis konnten wir es nicht schaffen, deshalb versuchten wir einen neuen, viel privateren Stil …

SPIEGEL: … und servierten Ihren Passagieren den Whisky schon mal persönlich im Stewardessen-Kostüm.

Branson: Ich wollte Qualität wie in einem privaten Club. Das beste Restaurant ist das, in dem der Chef selbst kocht.

SPIEGEL: Stimmt noch, was Sie einst sagten: „Um Millionär zu werden, muß man Milliardär sein und eine Fluggesellschaft kaufen“?

Branson: Ein- oder zweimal war ich nahe dran, das selbst zu glauben. Aber mittler-



OUTLINE / INTER-TOPICS

T. BOCCON-GIBOD / GAMMA / STUDIO X

Branson-Entdeckung Oldfield, Branson-Billigfluglinie: *„Ich genieße es, große Risiken einzugehen“*

J. CHESSUM / THE CONDÉ NAST PUBLICATION LTD

Airline-Chef Branson, Stewardessen: *„Um Millionär zu werden, muß man Milliardär sein und eine Fluggesellschaft kaufen“*

weile können wir mit den Gewinnen der Fluggesellschaft auch viele andere Geschäfte finanzieren. Wir sind übern Berg.

SPIEGEL: Gegen British Airways gewannen Sie mehrfach vor Gericht. Der Goliath mußte sich sogar für die rüden Methoden entschuldigen, mit denen er Sie fertigmachen wollte.

Branson: Das hat mich derart befriedigt, daß es mir über manche anderen Schwierigkeiten hinweghalf.

SPIEGEL: Ist der Krieg wirklich zu Ende?

Branson: Wir kämpfen immer noch gegen die Kooperation von British Airways und American Airlines. Ich denke, diese Schlacht werden wir auch noch gewinnen.

SPIEGEL: Und nun zetteln Sie mit Ihrer innereuropäischen Fluggesellschaft Virgin Express ausgerechnet einen Preiskrieg an.

Branson: Wir haben die jüngste Flotte und wollen mehr Leute billiger ans Ziel bringen als jeder andere. Dafür gibt es bei uns nichts zu essen. Das ist ein ganz anderes, nicht weniger erfolgreiches Konzept.

SPIEGEL: Die Luftfahrtgiganten werden Ihnen kaum freiwillig das Feld überlassen.

Branson: Wir haben in Europa einige entsetzliche Konkurrenten. Solange die auf ihren Start- und Landerechten aus Opas Zeiten sitzen, kann es keinen echten Wettbewerb geben. Aber irgendwann werden sie sich stellen müssen. Vor allem Deutschland bereitet uns Probleme, weil wir nicht an die Flughäfen rankommen.

SPIEGEL: Deutschland macht Ihnen häufig zu schaffen.

Branson: Es ist Virgins schwächster Punkt. Unsere Plattenläden hier waren eine Katastrophe. Wir wußten, daß der Großteil des Umsatzes Samstag nachmittags, sonntags und abends gemacht wird. Aber zu keiner dieser Zeiten durften wir öffnen. Lauter Regeln, Gesetze und Steuerprobleme.

SPIEGEL: Was lockt Sie immer wieder in neue Branchen?

Branson: Ich genieße es, große Risiken einzugehen und zu versuchen, Dinge anders, besser zu gestalten. So nehmen wir's auch mit Coca-Cola auf. In den nächsten 18 Monaten werden wir Pepsi auf dem britischen Markt von Platz zwei verdrängen.

SPIEGEL: International tut sich die Branson-Brause Virgin Cola bislang schwer.

Branson: Ich glaube trotzdem, daß wir Pepsi innerhalb der nächsten fünf Jahre weltweit überholen werden – außer in den USA, wo wir in sechs Monaten starten. Dort wird es ein bißchen länger dauern.

SPIEGEL: Sie sitzen auch im Bahn-Konsortium des problembeladenen Kanaltunnels …

T. BOCCON-GIBOD / GAMMA / STUDIO X

INTER-TOPICS

Virgin-Megastore (in New York), Cola-Werbung: *„Revolutionäre Ideen haben wir genug“*

Branson: … wo die Passagierzahlen aber unaufhaltsam steigen. Im Januar dachten wir, das Unternehmen flottzukriegen, aber nach dem Tunnelbrand litt nicht nur der Verkehr, sondern auch das Geschäft. Noch drei, vier Monate danach wurden uns Tickets zurückgeschickt. Immerhin sind wir zu einem der größten britischen Eisenbahnbetreiber aufgestiegen. Und wir versuchen, die Qualität unseres British-Rail-Teils zu verbessern, einer schrecklich verwahrlosten Firma übrigens.

SPIEGEL: Die meisten Unternehmen, die Ihren Markennamen tragen, gehören Ihnen nur teilweise. Wie können Sie von Cola bis zu Kondomen, von Wodka bis zu Videospielen konstante Qualität sicherstellen?

Branson: Wir sind an fast allen Firmen mindestens zu 50 Prozent beteiligt.

SPIEGEL: An der britischen Handelskette Virgin Retail halten Sie nur ein Viertel.

Branson: Aber weltweit gehört sie uns 100prozentig. Die Anteile an den Virgin-

„Die Gefahr, daß man es übertreibt, gibt es immer wieder“

Kinos erhöhen wir gerade wieder auf 70 Prozent. Wir haben einige unserer kleinen Partner rausgekauft und kontrollieren überall das Management.

SPIEGEL: Mit reinen Lizenzgeschäften könnten Sie mehr Geld machen.

Branson: Davon halte ich nichts. Alles, was Virgin hat, ist der gute Ruf. Und der wunderschöne Name „Jungfrau“ muß stark bleiben.

SPIEGEL: Wann verloren Sie selbst Ihre Unschuld?

Branson: Daran erinnere ich mich noch genau. Das Mädchen hatte einen unglaublichen Orgasmus, der gar nicht mehr enden wollte. Ich hatte schon viel gehört über Orgasmen und den ganzen Kram, aber das übertraf alles. Also dachte ich mir, ich sollte vielleicht noch mal anfangen. Da röchelte sie: „Asthmaanfall, Asthmaanfall!“ Mit mir hatte ihr Zustand gar nichts zu tun, und ich mußte ihr einen Notarzt besorgen.

SPIEGEL: Wollen Sie Virgin weiter in fremde Branchen treiben oder lieber das Bestehende entwickeln?

Branson: Ehrlich gesagt möchte ich beides. Meine Aufgabe ist es, Menschen dazu zu bringen, sich selbst herauszufordern. Es hat mich zum Beispiel nicht viel Zeit gekostet, 200 Leute zusammenzutrommeln, die innerhalb von nur eineinhalb Jahren eine Kosmetikserie namens Vie entwickelten, die nächsten Monat starten soll. Ich finde es einfach schön, denen zuschauen zu dürfen.

SPIEGEL: Keine Angst, den Überblick zu verlieren?

Branson: Traditionelle westliche Unternehmen spezialisieren sich gern. In Japan ist das anders: Yamaha baut nicht nur Orgeln, sondern auch Motorräder. Peter Gabriel hat mal zu mir gesagt, daß ich mit allem handle – von der Geburt bis zum Tod. Ich solle das doch „Virgin rein & raus“ nennen.

SPIEGEL: Auch Virgin könnte sich zu Tode wachsen.

Branson: Die Gefahr, daß man es übertreibt, gibt es immer wieder.

SPIEGEL: Zum Beispiel?

Branson: Normalerweise starten wir neue Firmen ganz ohne alten Ballast. Als wir kürzlich das fette Stück von British Rail übernahmen, wußten wir, daß der Umbau drei Jahre dauern würde. Wir haben 18 neue Züge bestellt, mit denen man über eine Stunde schneller von London nach Schottland kommen wird. Momentan betreiben wir neben der Strecke vor allem Vergangenheitsbewältigung. Die Züge haben noch keine Klimaanlage, während England unter dem heißesten Sommer leidet, den es je erlebt hat. Ich weiß, daß wir in Gefahr sind, von den Leuten verflucht zu werden. Und das mag ich gar nicht. Ich will beliebt sein, nicht verhaßt.

SPIEGEL: Gibt es einen Industriezweig, an den Sie sich nicht wagen?

Branson: Alle drei Monate schauen wir uns die völlig überteuerte Telekommunikation mit ihren dicken Profiten an. Und jedesmal

fragen wir uns: Wär' das nichts für Virgin? Ich weiß es nicht. Aber die Vorstellung, dieses Geschäft durcheinanderzuwirbeln, reizt mich. Vor zwei Jahren fingen wir mit Finanzdienstleistungen an. Innerhalb von zwölf Monaten arbeiteten dort 2000 Leute. Wir haben 200 000 Kunden und verwalten etwa eine Milliarde Pfund. Wir wollen eine eigene Kreditkarte rausbringen. Revolutionäre Ideen haben wir genug. Und Sie können jeden britischen Finanzprofi fragen. Er wird antworten: „Seit Virgin ist nichts mehr, wie es vorher war." Ist doch bizarr, daß die gleichen Leute, die einst die Sex Pistols hochbrachten, nun das britische Bankensystem erschüttern. Ich finde so was aufregend. Und genauso aufregend ist es, zwischendurch mal bei der Popkomm-Musikmesse in Köln durchzufeiern.

SPIEGEL: Leider kamen Sie ohne eines Ihrer spektakulären Kostüme. Dem ersten Virgin-Brautladen verhalfen Sie noch im Hochzeitskleid zu Schlagzeilen.

Branson: Schauen Sie, wie schlecht ich heute wieder angezogen bin: Ich trage diese Hose seit Jahren. Die ist viel zu kurz.

SPIEGEL: Haben Sie wenigstens Ihre Krawattensammlung ein bißchen vergrößert?

Branson: Mein Kleiderschrank ist ziemlich leer geblieben.

SPIEGEL: Nach Partynächten schlafen Sie gern in den morgendlichen Meetings ein.

Branson: Meist bedauere ich so was tags darauf. Aber ich feiere gern, wenn auch vielleicht ein kleines bißchen weniger als vor 20 Jahren. Als ich jetzt in die Musikindustrie zurückkehrte, fragte ich: „Hey, wann fängt die Fete an?" Die Antwort war: „Um Mitternacht." Da dachte ich: O Gott, wir sind wirklich wieder zurück im Geschäft.

SPIEGEL: Die NEW YORK TIMES nannte Sie den „Ein-Mann-Publicity-Zirkus". Ist es nicht anstrengend, 25 Jahre lang den Hippie-Kapitalisten zu spielen?

Branson: Wir sind, was wir sind. Und wir genießen gern unser Leben. Natürlich wäre es verführerisch zu sagen: „Ich habe alles gegeben. Stört mich jetzt nicht mehr." Das geht gar nicht. Las Vegas zum Beispiel lockt mich wirklich nicht. Aber dann kriegt man

„Der Großteil der Öffentlichkeit hat diese Manager in Nadelstreifen nie gemocht"

einen Anruf, daß dort ein neuer Virgin-Megastore eröffnet wird. Also fahre ich hin. Man muß schließlich mit gutem Beispiel vorangehen.

SPIEGEL: Sie sind gefürchtet als Partylöwe, der den Damen auch mal Eiswürfel ins Kleid schüttet. Ivana Trump soll Ihr Humor derart verärgert haben, daß sie den Rest des Abends mit Ihrem Erzfeind verbrachte: Lord John King, damaliger Chef von British Airways.

Branson: Sie hat mich jedenfalls nie verklagt.

SPIEGEL: Anders als die frühere Virgin-Airways-Angestellte Elizabeth Hlinko, die Sie wegen angeblicher sexueller Belästigung vor Gericht brachte.

Branson: Dazu sage ich nur: Es gibt US-Anwälte, die ihren eigenen Berufsstand in Mißkredit bringen. In Amerika ist es schlicht zu einfach, jemanden ohne Fakten anzuklagen, um ihn erpressen zu können.

SPIEGEL: Vermuten Sie eine Kampagne von Konkurrenten?

Branson: Keine Ahnung. Aber dieser Vorfall soll sich bei einem Kricketspiel in meinem Landhaus ereignet haben: vormittags um 11, mit 40 Journalisten, meinen Kindern und meiner Frau drumherum. Ein Kamerateam verfolgte mich die vollen zwei Stunden. Angeblich soll ich ihr an die Titten gegriffen haben. Na egal. Es fand einfach nicht statt. Der Anwalt wollte eine außergerichtliche Einigung. Ich lehnte ab. Dann ging er an die Presse. Das Schlimme daran: Vor Gericht steht mein Wort gegen ihres. Und unsere Anwälte sagen: Wenn du dich mit ihr einigst, wirst du verflucht. Wenn nicht: ebenso. Das gehört zu den weniger schönen Sachen im Leben.

SPIEGEL: Jedenfalls wirken Sie wie der Gegenentwurf zum kühlen, vorsichtigen Bill Gates. Wann werden Sie ihn attackieren?

T. BOCCON-GIBOD / GAMMA / STUDIO X

Branson-Ballon: *„Nur noch eine persönliche Herausforderung, ehrlich“*

Branson: Wir haben das Virgin Net aufgebaut. Aber ich könnte nicht mal eine Zündkerze auswechseln. Man sollte sich nur in Bereiche wagen, in denen man entweder ein bißchen Ahnung oder Interesse mitbringt. In Gates' Reich fehlt mir der nötige Sachverstand, um gut sein zu können. Sehr unwahrscheinlich, daß wir da je mitspielen werden.

SPIEGEL: Was unterscheidet Sie von Gates?

Branson: Sein Erfolg basiert auf großem technologischem Fachwissen, meiner auf der Freude, mit anderen Leuten zusammenzuarbeiten.

SPIEGEL: Und menschlich?

Branson: Wir sind ziemlich unterschiedliche Typen. In Japan hielten wir mal nacheinander eine Rede. Er brachte so eine lehrbuchartige Ansprache mit. Ich versuchte lieber, über Fragen und Antworten mit dem Publikum ins Gespräch zu kommen. Übrigens ist er reicher als ich.

SPIEGEL: Laut einer Analyse der SUNDAY TIMES sind Sie 2,5 Milliarden Dollar schwer. Das macht Sie fast viermal so reich wie Königin Elizabeth II. Wäre der Umbau der Monarchie keine Herausforderung?

Branson: British Airways müßten dann alle Startrechte abgeben. In England wären nur noch britische Erfrischungsgetränke erlaubt. Und ausländische Plattenfirmen würde ich verbieten lassen. Wie schmeckt Ihnen das?

SPIEGEL: Klingt ziemlich restriktiv.

Branson: Eben. Ich habe auch so genug Spaß. Wenn ich in die Politik wollte, müßte ich meine Geschäfte aufgeben. Deshalb ist so eine Karriere ziemlich unwahrscheinlich.

SPIEGEL: Wie konnte ein Verrückter wie Sie überhaupt im steifen Britannien zum Volkshelden avancieren?

Branson: Der Großteil der Öffentlichkeit hat diese Manager in Nadelstreifen nie gemocht.

SPIEGEL: Ist das Ihr ganzes Erfolgsrezept?

Branson: Letztlich kommt es darauf an, in einer Firma die Leute zu motivieren. Viele Unternehmer kapieren immer noch nicht, daß für die Freiheit viele Kriege geführt worden sind. Deshalb muß man Angestellte an möglichst langer Leine halten. Sie müssen die Freiheit haben, Erfolge zu haben und Fehler zu machen. Die wenigsten kündigen wegen Geld, sondern weil sie frustriert sind. Sie haben eine gute Idee, und niemand hört ihnen zu. Nicht nur die Chefs sind wichtig. Wenn der Telefonist einen schlechten Tag hat, kann er seine ganze Firma verwüsten. Deshalb müssen Sie seinen Namen kennen und auch mal eine halbe Minute mit ihm plaudern.

SPIEGEL: Das werden Sie bei über 10 000 Angestellten weltweit kaum noch schaffen.

Branson: Wenn das Unternehmen wächst, brauchen Sie Manager, die das gern übernehmen. Und wenn man dann noch tollere Platten, billigere Flugtickets und komfortablere Züge anbietet, ist das Publikum dankbar. Außerdem gibt es kaum mehr echte Abenteurer. Darum begleiten mich die Briten gern bei meinen Schnellboot- oder Ballonausflügen.

SPIEGEL: Es scheint eine fixe Idee von Ihnen zu sein, in 20 Tagen mit einem Heißluftballon um die Welt treiben zu können. Im vergangenen Januar mußten Sie nach einem Tag aufgeben …

Branson: … aber ich hatte wieder viel gelernt. Ballonfahren ähnelt dem Geschäftsleben: Um aufzusteigen, müssen Sie Risiken eingehen. Doch Sie dürfen nie den Boden aus den Augen verlieren, um auch sicher wieder runterzukommen, wenn alles schiefgeht. Die Planung einer Ballonfahrt und der Aufbau einer neuen Firma haben viele Gemeinsamkeiten.

SPIEGEL: Bei beiden produzieren Sie eine Menge heißer Luft.

Branson: Wer Neues schafft, muß sicherstellen, daß die Welt es erfährt. Das können Sie auf zwei Arten: Werbung und Public Relations. Bis jetzt machten wir beides. In den nächsten 20 Jahren werde ich mich mit Auftritten ein bißchen zurückhalten.

SPIEGEL: Holen Sie den Ballon im kommenden Winter wieder aus dem Keller?

Branson: Ja, aber das ist nur noch eine persönliche Herausforderung. Ehrlich.

SPIEGEL: Ihre Großmutter Dorothy schaffte es ins Guiness Buch der Rekorde, als ihr ein Hole-in-one im Golf gelang, also ein Schlag direkt ins Loch. Und das im Alter von 91.

Branson: Die weibliche Seite unserer Familie lebt fraglos fast ewig.

SPIEGEL: Mit 99 gestand sie jetzt, daß sie zwei Liebhaber hat.

Branson: Meine Urgroßmutter starb mit 103. Und als meine Mutter mit mir über ihr Testament reden wollte, sagte ich: „Bei uns überleben alle Frauen ihre Söhne. Also laß uns bitte über *mein* Testament reden.“

SPIEGEL: BBC Radio fragte die Briten, wer die Zehn Gebote am besten neu formulieren könnte. Nach Mutter Teresa, dem Papst und dem Bischof von Canterbury wurde Ihr Name am häufigsten genannt. Haben Sie sich schon Gedanken gemacht?

Branson: Gebote sind dazu da, gebrochen zu werden. Ich will aber nicht anmaßend sein. Die alten finde ich ganz okay.

SPIEGEL: Mr. Branson, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.

M. ZUCHT / DER SPIEGEL

Branson, SPIEGEL-Redakteur*: *„Freiheit, Fehler zu machen“*

* Thomas Tuma während der Virgin-2-Party am Rande der Musikmesse Popkomm in Köln.