



Sendung vom 30.7.2014, 20.15 Uhr

Fred Langhammer
Unternehmer und Investor
im Gespräch mit Sigmund Gottlieb

- Gottlieb:** Willkommen zum alpha-Forum mit Fred Langhammer. Fred Langhammer ist Unternehmer und internationaler Investor. Er ist einer der ganz wenigen Deutschen, die es in den USA bis ganz nach oben an die Spitze geschafft haben, nämlich als Vorstandschef von Estée Lauder. Er sitzt in zahlreichen Aufsichtsräten, u. a. bei Disney, er ist sehr engagiert im deutsch-amerikanischen Verhältnis, denn hier ist er Co-Chairman eines Thinktanks, und er gehört dem Verein für deutliche Aussprache an – das ist für solche Gespräche immer gut. Herr Langhammer, Ihre Karriere ist ziemlich einmalig, wobei Sie aber gesagt haben, Karriere sei Ihnen immer ziemlich egal gewesen.
- Langhammer:** Ja, es hat sich einfach so entwickelt. Meine Zielsetzung als junger Mensch war eigentlich, mir Wissen anzueignen und andere Kulturen kennenzulernen. Dadurch bin ich schon als 18-Jähriger im Jahr 1963 nach Kanada ausgewandert.
- Gottlieb:** Das ist ja eine unglaubliche Geschichte, wenn man sich das anschaut. Sie waren mit Ihrer Mutter und Ihren Geschwistern – Ihr Vater war im Krieg gefallen – als Heimatvertriebene aus Karlsbad nach München gekommen. Ihre Mutter hat sich sehr angestrengt, um ihre Kinder etwas werden zu lassen. Ihnen wurde es jedoch bereits mit 18 Jahren zu eng hier in München: Sie wollten etwas anderes und haben sich deswegen mit nur wenigen Dollars in der Tasche auf den Weg nach Kanada begeben. Perspektive hatten Sie dort eigentlich gar keine, Sie haben nur gesagt: "Ich werde es versuchen!"
- Langhammer:** Ja, wenn ich mir das im Rückblick so anschau, dann kann ich gar nicht verstehen, dass ich das damals so gemacht habe. Denn ich kam damals mit nur 50 Dollar in der Tasche in Kanada an – und konnte kein Englisch.
- Gottlieb:** Unglaublich!
- Langhammer:** Das Gute war aber, dass ich einen Bruder in Toronto hatte.
- Gottlieb:** Der hatte einen Malerbetrieb.
- Langhammer:** Genau.
- Gottlieb:** Aber das war langweilig für Sie.
- Langhammer:** Ich hatte diesbezüglich einfach nicht die Fähigkeiten, die er hatte. Er jedenfalls gab den Ausschlag für mich, gerade nach Toronto zu gehen. Dort hat dann alles angefangen. Man ist dort natürlich auf sich selbst

gestellt. Das, was dann kam, war wirklich sehr interessant: Angefangen zu arbeiten habe ich in einem Warenhaus ...

Gottlieb: Im Eaton's, oder?

Langhammer: Ja, in diesem großen Warenhaus Eaton's. Ich habe zuerst einmal in den verschiedenen Abteilungen die Papierkörbe ausgeleert, indem ich sie nach unten in den Keller zum Ofen gebracht habe. Nach einer Woche habe ich mir gedacht: "Diese wunderschönen Mädchen, die da alle herumlaufen, sehen mich alle nur in dieser Funktion! Das wird nicht meine Zukunft sein!"

Gottlieb: So wird das nicht bleiben, haben Sie sich gesagt.

Langhammer: Genau, so wird das nicht bleiben.

Gottlieb: Ich weiß nicht, ob das stimmt, aber das können Sie ja gleich richtigstellen. Falls es stimmt, dann hat es mich jedenfalls sehr beeindruckt: Sie haben fünf oder sechs Stunden lang jeden Tag die englische Sprache gebüffelt und gelernt.

Langhammer: Kanada ist ja ein fantastisches Land: Wie man dort mit jungen Emigranten umgegangen ist, war wirklich traumhaft. Die Professoren und Dozenten der Universität von Toronto haben am Abend jungen Emigranten unentgeltlich Englisch beigebracht: von sechs Uhr abends bis Mitternacht! Das haben wir fünf Tage in der Woche gemacht. Wir mussten auch immer wieder einen Essay schreiben und so ging das mit dem Lernfortschritt ziemlich schnell voran. Man hatte aber auch im Alltag keine Alternative, als Englisch zu sprechen. Auf diese Weise hat das jedenfalls ziemlich gut funktioniert.

Gottlieb: Und dann sind Sie sogar in ein Trainee-Programm gekommen bei dieser Warenhauskette Eaton's, was dazu geführt hat, dass es ein erstes Stück nach oben ging.

Langhammer: Man hat mich bei Eaton's tatsächlich ins Management-Trainingsprogramm aufgenommen: Das war eine tolle Sache! Dort habe ich jemand kennengelernt, der bei Eaton's im Einkauf tätig war, denn der Einkauf war einfach eine Sparte, die man bei dieser Ausbildung zu durchlaufen hatte. In dessen Abteilung war gerade ein Einkäufer ausgefallen und so bin ich gefragt worden, ob ich das nicht für ein paar Monate machen möchte.

Gottlieb: Wie alt waren Sie damals?

Langhammer: Da war ich 20, 21 Jahre alt. Er hat zu mir gesagt: "Pass auf, dieses Trainingsprogramm dauert zwei Jahre. Aber wenn du willst, kann ich dich sofort zum Einkäufer machen. Dann kannst du dir den Rest des Programms sparen." Ich habe natürlich zugestimmt und bei ihm als Einkäufer angefangen. So ging es los. Nach einiger Zeit bin ich umgestiegen auf Frauenmode und war am Schluss für dieses Unternehmen Chefeinkäufer für Frauenmode.

Gottlieb: Da waren Sie gerade mal 24 Jahre alt! Chefeinkäufer für Damenmode! Wenn man Sie heute anschaut, dann fällt es irgendwie schwer, sich vorzustellen, wie sich Fred Langhammer um Damenmode gekümmert hat. Da meint man doch eher, Sie seien für Stahl oder für Autos oder für

Schiffe usw. geeignet. Aber so sind Sie praktisch durch viele Zufälle und durch viele Chancen, die sich aufgetan haben und die Sie genutzt haben, die Karriereleiter nach oben gestiegen. Das hat ja auch ein Stück weit Ihren Lebensweg bestimmt.

Langhammer: Ja, das war fantastisch, auch die Einstiegsmöglichkeiten, die es damals gegeben hat. Ein Haus, also ein Bungalow auf ungefähr 2000 Quadratmeter Grund mit drei Schlafzimmern, mit ausgebautem Keller usw. kostete ungefähr 15000, 16000 Dollar. Mein Gehalt als Chefeinkäufer betrug aber ebenfalls schon 15000 Dollar im Jahr.

Gottlieb: Oh, das ging!

Langhammer: Ja, da konnte man sich noch ein Haus kaufen. Heutzutage würde so ein Haus in Kanada fast eine Million Dollar kosten, während ein Chefeinkäufer keineswegs eine Million Dollar im Jahr verdient. Das heißt, da hat sich einiges verändert.

Gottlieb: Sie waren damals also 24 Jahre alt und damit noch sehr jung, aber schon in einer guten Position. Da konnten Sie sich schon manches leisten, da war möglicherweise Ihr Wunsch, an die kanadischen Mädchen heranzukommen, bereits ein Stück weit erfüllt. Denn Sie hatten bestimmt schon ein chices Auto usw.

Langhammer: Ach, ich habe mich mehr auf die Mode konzentriert.

Gottlieb: Gut, das lassen wir jetzt mal so stehen und tun so, als würden wir Ihnen das glauben. Und dann kam, wenn ich das richtig gelesen habe, ein Kunde und hat gesagt: "Lieber Fred Langhammer, ich habe da einen interessanten Job in Japan. Willst du nicht nach Japan gehen?" Wie gesagt, da waren Sie gerade mal Mitte zwanzig.

Langhammer: Das war folgendermaßen: Es wurde auch damals schon in Asien eingekauft, aber in Asien gab es noch das Quoten-System und es waren die englischen Handelsfirmen, die diese Quoten hielten. Alles, was wir in Korea oder Japan oder Taiwan gekauft haben, lief daher über ein englisches Handelshaus. Der Chef dieser Firma war von London nach Kanada gekommen, um uns – also seine Kunden – zu besuchen. Nach einem Tag hat er zu mir gesagt: "Herr Langhammer, ich wäre daran interessiert, dass Sie bei mir im Unternehmen arbeiten, und zwar in unserer Niederlassung in Japan." Ich habe damals schon Martial Arts gemacht und war daher von Asien ohnehin fasziniert. Ich habe dieses Angebot von ihm dann für einige Zeit ignoriert, weil ich gedacht habe, dass er mir halt nur irgendwie ein Kompliment hat machen wollen. Sechs Monate später habe ich ihn dann angeschrieben und nachgefragt, ob er das tatsächlich so gemeint hatte. Er rief mich umgehend aus London an und meinte: "Natürlich, wann willst du anfangen?"

Gottlieb: In selbstkritischer Betrachtung aus der Distanz des Alters heraus: Was hat wohl diesen Menschen damals dazu gebracht, gerade Sie zu fragen? Damit wären wir auch schon ein Stück weit beim Thema Fremdeinschätzung und Selbsteinschätzung. Sie waren jung, Sie waren aktiv, Sie hatte möglicherweise viele Ideen und ein Organisationstalent.

Langhammer: Ich denke, er hat gesehen, dass ich mich einfach interessiere, dass ich aufgeschlossen bin und viel dazulernen möchte und dass ich weiß, dass

man in Asien für die Zukunft investieren muss. Und der asiatische Markt hat sich ja dann tatsächlich geöffnet: Aber man hatte noch keine Basis des Erfolges, d. h. wenn man in Asien etwas verkaufen wollte, dann musste man wohl zuerst auch ein bisschen sich selbst gut verkaufen. Er hat mir hinterher gesagt, ihm sei aufgefallen, dass ich wahrscheinlich die Fähigkeit habe, Leute zu überzeugen, und auch bereit und fähig sei, die Sprache zu lernen.

Gottlieb: Sie sind ein kommunikativer Typ und das waren Sie damals vermutlich auch schon, denn das hat man oder man hat es nicht. In einem früheren Gespräch haben Sie mir mal auf meine Frage, was denn die entscheidende Eigenschaft von Ihnen gewesen ist, damit das aus Ihnen werden konnte, was Sie geworden sind, mit "curiosity" geantwortet, also "Neugier". Sie sagten: "Ich wollte ständig etwas Neues lernen!"

Langhammer: Ja, und das ist heute auch noch der Fall und das macht doch das Leben erst interessant. Wenn man etwas Neues erfährt und lernt, dann ist auch jeder Tag wieder neu. Für mich ist das jedenfalls die Hauptsache. Es gibt aber noch etwas, was ich meinen Kindern und überhaupt jungen Leuten gerne weitergebe: das Selbstwertgefühl. Wenn mich Eltern fragen, was sie am besten für ihre Kinder tun könnten, dann sage ich immer: Es sind nicht die materiellen Dinge wichtig, sondern es ist wichtig, dass man den jungen Menschen ein Selbstwertgefühl mit auf den Weg gibt.

Gottlieb: Wie macht man das?

Langhammer: Man muss zuerst einmal ehrlich sein und zum richtigen Zeitpunkt auch kritisch. Und man muss den richtigen Weg aufweisen – aber nicht nur durch Güte, sondern auch durch etwas Disziplin.

Gottlieb: Das wollte ich Sie gerade fragen: Ist das eine weitere Eigenschaft, die Sie hatten oder die Sie sich angeeignet hatten, die Disziplin? Denn wenn ich mir anschau, was Sie in Amerika alles geschafft haben – dieser Aufstieg vom Ausleeren der Mülleimer über die Sprachkurse am Abend bis zu den höchsten Funktionen im Wirtschaftsleben – dann stelle ich fest, dass Sie sich ja auch einiges zugemutet haben. Als Sie nach Japan kamen, waren Sie ja erneut völlig sprachlos, d. h. Sie konnten die dortige Landessprache nicht, aber Sie haben vier Monate lang zwölf Stunden am Tag Japanisch gelernt und haben dabei eine ganze Reihe von Japanischlehrern im 40-Minuten-Takt verschlissen, wie ich gelesen habe. Wie hat man sich denn diesen wahnsinnigen Akt vorzustellen?

Langhammer: Das habe ich damals gar nicht so empfunden. Ich wollte einfach nur den schnellsten Weg finden, diese Sprache zu beherrschen. Denn ohne Sprache ist man ja nicht fähig, Ideen umzusetzen. Das kann man nicht mittels eines Übersetzers bzw. Dolmetschers machen: Wenn so jemand dazwischen steht, kann man andere Menschen nicht begeistern. Nein, es ist einfach notwendig, dass man die entsprechenden Sprachkenntnisse erwirbt. Je mehr ich aber Japanisch gelernt habe, umso stärker habe ich gemerkt, wie schwierig diese Sprache ist. Japan war ja über viele Jahrhunderte und Jahrzehnte hinweg ein homogenes Land gewesen und hat dabei eine sehr komplizierte Sprache entwickelt. Durch diese mangelnde Konfrontation der japanischen Sprache mit der Außenwelt musste sie sozusagen alles aus sich selbst hervorbringen. Japanisch war in der Tat sehr kompliziert zu lernen und es hat auch

einige Jahre gedauert, bis ich das in den Griff bekommen habe. Danach war das aber ein riesengroßer Vorteil, den ich hatte.

Gottlieb: Bei dieser Firma in Japan haben Sie auch recht schnell Erfolge vorweisen können. Und dann wurde auch relativ bald die Firma Estée Lauder auf Sie aufmerksam und hat sich für Sie interessiert. Sie sind dann in einer ersten Stufe zunächst einmal in Japan für diesen Kosmetikkonzern tätig geworden.

Langhammer: Das ist richtig, das war 1975.

Gottlieb: Wie wurde diese Firma denn auf Sie aufmerksam?

Langhammer: Ich war damals einer der Ersten, der für europäische Produkte wie Rémy Martin oder Rowentree Mackintosh oder Campari usw. Werbekampagnen entwickelt hat im japanischen Fernsehen. Das hat enorm Furore gemacht, denn wir haben damit riesengroße Erfolge erzielen können und konnten z. B. für diese englische Firma, die "After Eight" produzierte, über 1000 Tonnen Schokolade verkaufen. Aus diesem Grund wurde man bei Estée Lauder auf mich aufmerksam. Man hat mich kontaktiert und schließlich haben wir uns darauf geeinigt, dass ich diese Firma übernehme: Ich wurde also Präsident der Firma von Estée Lauder in Japan.

Gottlieb: Estée Lauder ist ja ein Familienunternehmen, vor vielen Jahrzehnten gegründet von Frau Estée Lauder, die 2004 hoch betagt gestorben ist. Auch hier wieder eine gewisse Parallele zu Ihnen selbst: Estée Lauder hat sozusagen aus dem Nichts heraus etwas geschaffen. Sie hat damals ihre Salben und Produkte auf allen Märkten angeboten und ihr Unternehmen wuchs und wuchs und wuchs. Das hat durchaus eine gewisse Ähnlichkeit mit Ihrem Leben. Sie kamen aus Deutschland aus dem Nichts und haben dann diese unternehmerische Karriere hingelegt. Von Japan aus ging es dann zunächst einmal in die Zentrale oder sofort nach Deutschland?

Langhammer: In Japan habe ich die Firma zuerst einmal aufgebaut und ausgebaut zu einer wirklichen Größe. Das gesamte Unternehmen machte damals ja erst einen Umsatz von 350 Millionen Dollar. Alleine in Japan haben wir dann einen Umsatz von 100 Millionen Dollar gemacht. Das ging also relativ schnell.

Gottlieb: Wie sehen diese Zahlen heute aus?

Langhammer: Japan ist heute an dritter Stelle, was den Umsatz bei Estée Lauder betrifft, und wird wohl so um die 600, 700 Millionen Dollar Umsatz machen. Die japanische Niederlassung ist jedenfalls seit damals nach England die zweitgrößte im Ausland. Das hat also super funktioniert. Frau Lauder war eine außergewöhnliche Person, sie hatte eine wahnsinnige Überzeugungskraft und sagte immer: "Alles ist möglich!" Das hat mich ein bisschen an meine Mutter erinnert, denn die war ja auch so eine Löwin gewesen: Sie hatte damals nach dem Krieg ohne alles als Flüchtling vier Kinder erzogen! Das war sicherlich nicht einfach gewesen. Frau Lauder hatte ein unwahrscheinliches Selbstvertrauen und Kommunikationstalent. Und sie hatte vor allem auch ein sehr, sehr gutes Auge dafür, was funktioniert und was nicht funktioniert. Sie war wirklich eine tolle Frau.

- Gottlieb:** Es gibt dazu eine gute Geschichte, wenn ich mich richtig erinnere. Sie haben diese Geschichte irgendwann einmal selbst erzählt: Diese Frau Lauder, die natürlich auch sehr selbstbewusst war, hat Sie als jungen Manager eines Tages mal am Telefon ziemlich angemacht und angeschrien.
- Langhammer:** Nein, da war ich sogar schon Präsident von Estée Lauder.
- Gottlieb:** Das war ja noch schlimmer.
- Langhammer:** Da hat sie einfach mal am Telefon ihre Stimme ein bisschen erhoben. Sie hatte wirklich Temperament. Ich habe dann gesagt: "Ganz ruhig, liebe Frau Lauder. Ich habe meine Mutter immer sehr respektiert und liebe sie heute noch. Aber sie hat nie ihre Stimme mir gegenüber erhoben. Und das Gleiche erwarte ich auch von Ihnen, Frau Lauder. Vielen Dank für das Gespräch. Wenn Sie besserer Laune sind, dann rufen Sie mich wieder an."
- Gottlieb:** Und was hat sie gemacht?
- Langhammer:** Drei Stunden später hat sie erneut angerufen und so getan, als hätte dieses eine Gespräch einige Stunden vorher überhaupt nie stattgefunden: Sie hat das total übergangen. Aber mein Verhältnis zu ihr war von diesem Tag an super positiv und blieb es die ganze Zeit über, in der ich mit ihr zusammengearbeitet habe.
- Gottlieb:** Estée Lauder ist auch heute noch ein Familienunternehmen. Man sagt ja in Deutschland, wenn man auf den Unterschied zwischen Familienunternehmen und DAX-Unternehmen abzielt: In den Familienunternehmen geht es in der Regel doch zielorientierter und verlässlicher zu, weil da eben eine Familie dahintersteht. Dafür gibt es selbstverständlich auch Gegenbeispiele. Wie haben Sie denn dieses Familienunternehmen Lauder erlebt? Das war ja nicht nur die Mutter, sondern das waren dann auch ihre beiden Söhne. Irgendwann kam dann auch der Enkel, der Sie letztendlich abgelöst hat als Präsident. Wie muss man sich das vorstellen in so einem amerikanischen Familienunternehmen?
- Langhammer:** Bei Estée Lauder war es so, dass die Mitarbeiter immer an erster Stelle standen: Gute Produkte und gute Mitarbeiter waren das Geheimnis des Erfolgs bei Estée Lauder. Da sind oft Sachen passiert, die man sich gar nicht vorstellen kann, wenn man nicht selbst dabei gewesen ist. Ich nenne Ihnen mal ein Beispiel dafür. Eine Dame hatte große Probleme mit ihrem Baby, weil es an Leukämie erkrankt war. Die Familie Lauder hat dann sofort – ohne Rücksicht auf die Kosten, ob das eine Million Dollar oder zwei Millionen Dollar kosten wird – eine Aktion organisiert, um einen geeigneten Knochenmarkspender zu finden. Wenn in Japan einer unserer Mitarbeiter schwer krank wurde, dann wurde von der Zentrale ein Flugzeug mit drei Ärzten nach Japan geschickt, um ihn zu holen. Diese Familie hat also wirklich enormes Engagement gezeigt. Ein weiteres Beispiel: Im Jahr nach dem Anschlag vom 9. September 2001 lief das Geschäft bei Estée Lauder nicht so gut. Ich habe dann gesagt: "Ich als Manager werde als Erster auf 50 Prozent meines Gehalts verzichten. Von den Managern, die mir gegenüber persönlich verantwortlich sind, erwarte ich, dass sie auf 25 Prozent verzichten. Der

Rest der Belegschaft hingegen wird beim Einkommen keine Einbußen haben. Wir als Führungskräfte verdienen in guten Zeiten mehr, und wenn es hart auf hart geht, dann verzichten wir. Die normalen Angestellten mit weniger Einkommen, die ja von dem Geld, das sie bei uns verdienen, ihren Alltag bestreiten müssen, lassen wir jedoch in Ruhe mit Gehaltskürzungen." Wenn man solche Geschichten ein, zwei Mal macht, dann merken die Leute, dass das nicht nur Worte sind, sondern dass man das auch wirklich umsetzt. Dadurch entsteht ein unheimliches Familiengefühl, und das, obwohl diese Firma in der Zwischenzeit über 30000 Mitarbeiter hat. Durch diese Philosophie der Eigentümer gibt es jedenfalls in diesem Unternehmen immer noch ein Familiengefühl.

Gottlieb: Was heißt eigentlich für Sie "Führung von Mitarbeitern"? Wie verstehen Sie Führung? Wie haben Sie die gelebt, wie leben Sie die immer noch bei Ihren Aktivitäten?

Langhammer: Als Führungsperson ist man dafür zuständig, die zu gehenden Wege aufzuzeigen, die Strategien mit zu entwickeln und die Leute zu unterstützen, damit sie das dann auch umsetzen. Wichtig ist, dass Transparenz herrscht. Mit mir hat nie jemand ein Problem bekommen, wenn er einen Fehler gemacht hat und zu mir gekommen ist und gesagt hat: "Das und das ist jetzt passiert!" Mein Job war es dann immer, dabei zu helfen, das Ganze dann wieder in die richtigen Wege zu leiten. Aber wenn jemand zu mir kam und die Sache auf jemand anderen geschoben oder die Sache gar zu vertuschen versucht hat, dann bekam er richtige Probleme mit mir. Führungsqualität heißt also, dass man eine bestimmte Zeit hinter der eigenen Mannschaft geht. Aber wenn es hart auf hart geht, dann muss man nach vorne gehen. Das ist wichtig. Und man kann nicht von Leuten etwas verlangen, was man selbst zu tun nicht bereit wäre.

Gottlieb: Wie motiviert man Mitarbeiter? Wie macht man das?

Langhammer: Indem man den Weg zum Erfolg vorzeichnet, wenn man ihnen sagt, wie der Erfolg aussieht und dass sie dafür belohnt werden, wenn sie Erfolg haben. Wenn die Mitarbeiter Erfolg haben, dann müssen sie nicht nur individuell, sondern auch öffentlich Anerkennung erfahren. Denn eine Führungskraft kann nur dann mittel- und langfristig eine Führungskraft sein, wenn sie von den Mitarbeitern unterstützt wird. Wenn die Unterstützung der Mitarbeiter nur vorhanden ist, weil das eben der Chef ist, dann funktioniert das mittel- und langfristig nicht.

Gottlieb: Sie haben mal gesagt, dass es auch wichtig sei, gut und angemessen mit Drucksituationen umzugehen. Wenn sich Druck aufbaut, dann muss man dem ja etwas entgegensetzen. In Ihrem eigenen Lebenslauf haben Sie ja diesbezüglich auch einschlägige Erfahrungen gesammelt, denn Sie sind Karatekämpfer, haben den Schwarzen Gürtel, wenn ich das richtig weiß. Wie sind Sie also mit Drucksituationen umgegangen?

Langhammer: Druck war nie ein Problem für mich. Ich habe vielleicht ein bisschen Druck ausgeübt, aber ich habe Druck auf mich selbst nie als Problem gesehen. Stattdessen fand ich immer, dass es das Beste sei, die Situation genau zu analysieren und aufgrund dieser Analyse den besten Weg aus dieser Situation heraus zu finden. Oder ich habe mich einfach darauf konzentriert, wie man das umsetzen kann für ein künftiges positives Ergebnis.

- Gottlieb:** Was machen Sie mit Mitarbeitern, die Ihre Erwartungen nicht erfüllen?
- Langhammer:** Denen sage ich genau, was ihre Stärke ist und woran sie noch arbeiten müssen. Dies wird genau aufgezeichnet. Und dann müssen sie daran arbeiten. Und wenn sie nicht daran arbeiten, dann finden wir sicherlich einen Weg, uns gegenseitig zu verabschieden.
- Gottlieb:** Dann empfehlen Sie ihnen, zur Konkurrenz zu gehen! Die alte Dame Estée Lauder ist dann ja hoch betagt mit 97 Jahren gestorben. Sie haben im Laufe der Jahre – und das hat sich ja bis zum heutigen Tag erhalten – ein sehr gutes und freundschaftliches Verhältnis zu ihrem Sohn aufgebaut.
- Langhammer:** Zu beiden Söhnen, also zu Ronald und zu Leonhard.
- Gottlieb:** Im Grunde genommen sind Sie bis heute so etwas wie ein Berater der Familie.
- Langhammer:** Ich bin auch Treuhänder und habe auch noch den Titel als Global Chairman. Ich habe noch mein Büro in der Firma, obwohl ich schon vor zehn Jahren als CEO, als Chief Executive Officer aufgehört habe.
- Gottlieb:** Wie oft sind Sie in diesem Büro?
- Langhammer:** Wenn ich in New York bin, dann bin ich zwei, drei Mal in der Woche im Büro.
- Gottlieb:** Wie viel sind Sie unterwegs?
- Langhammer:** Im Winter bin ich in Arizona und komme natürlich auch ein, zwei Mal im Jahr gerne nach Deutschland zurück. Den Sommer verbringe ich in Kanada.
- Gottlieb:** Sie waren dann also CEO bei Estée Lauder. Nach diesem Job sind Sie als selbständiger Unternehmer und Multi-Investor tätig geworden. In diesem Zusammenhang gibt es eine spektakuläre Geschichte, die uns bis heute bewegt, wenn wir sie in Deutschland erzählen. Sie wollten mal mit einer amerikanischen Investorengruppe – u. a. mit einem Sohn von Estée Lauder –, aber auch unter Beteiligung von Siemens in Berlin-Tempelhof ein großes Investitionsprojekt realisieren. Sie hatten dafür bereits ausgearbeitete Pläne: Es sollte ein Gesundheitszentrum entstehen, es sollte einen Privatflughafen geben usw. Das heißt, es war an vieles gedacht und das Ganze war bereits sehr gut ausgearbeitet. Aber das hat nicht sollen sein, weil damals der Senat in Berlin gesagt hat: "Euch reichen Onkels aus Amerika werden wir mal zeigen, was 'ne Harke ist. Wir brauchen euch nicht."
- Langhammer:** Ronald Lauder und ich waren die Initiatoren und auch die Investoren bei diesem Programm. Ich habe damals Siemens Medical Solutions und auch die Charité mit eingebunden.
- Gottlieb:** Wann war das genau?
- Langhammer:** Das war ungefähr zwei, drei Jahre, bevor der Flugplatz Berlin-Tempelhof im Jahr 2008 geschlossen wurde. Wir wollten das modernste Präventivzentrum der Medizin in Europa bzw. der Welt bauen. Die Idee dahinter war: Wenn man immer die neuesten Instrumente und Untersuchungsmethoden haben möchte, dann sind Krankenhäuser dafür nur bedingt geeignet, denn aufgrund der beschränkten Anzahl der

Betten, die sie haben, können sie immer nur eine bestimmte Menge an Leuten da durchschleusen, was nicht sehr effizient ist. Wenn man aber das Ganze nicht stationär macht, sondern nur präventiv arbeitet und diese Untersuchungsmöglichkeiten anbietet, dann wird das Ganze viel effektiver, weil man dann die Kapazität hat, viel mehr Leute durchzuschleusen. Das war die Idee dahinter – und das Ganze hätte aufgrund dieser größeren Effizienz für gesetzlich versicherte Patienten eben auch zu einem günstigeren Tarif angeboten werden können. Auf diese Idee sind wir gekommen, als der Ronald und ich eines Tages mal in Tempelhof gelandet sind und dann gehört haben, dass man diesen Flughafen schließen will. Wir waren davon regelrecht emotional berührt, denn dieser Flughafen war und ist doch ein wichtiges historisches Wahrzeichen für Berlin. Die Luftbrücke und der Flughafen in Tempelhof haben doch damals während der Blockade Berlins gezeigt, was Freunde füreinander machen können! Wie kann man das ignorieren und diesen Flugplatz einfach so auflösen? Wir fragten uns also, ob man für diesen Flughafen nicht ein Gesamtkonzept entwickeln könnte. Wir haben dann mit Siemens ein Konzept für das ganze Areal entwickelt, mit einem Forschungszentrum und allen anderen Dingen, die dazugehören.

Gottlieb: Um welche Investitionssumme hätte es sich da gehandelt? 400 Millionen Euro?

Langhammer: 1,2 Milliarden Euro. Dazu kommt ja noch, dass das ganze Gelände, wenn es nur so dasteht und verkommt, den Staat jährlich 20 Millionen Euro kostet, weil es unter Denkmalschutz steht. Wir haben also gesagt, wir würden das übernehmen und alles umbauen und haben die notwendigen Pläne usw. gemacht. Herr Wowereit hat sich dann aber dagegen gestellt, obwohl er im Vorfeld noch gesagt hatte, dass er sich das alles nach seiner Wahl gerne anhören würde. Aber anschließend hat er das anscheinend vergessen oder was auch immer. Der Senat war nicht interessiert daran, sich unsere Pläne überhaupt anzuschauen, wenn wir darauf bestehen, dass dieser Flugplatz offen bleibt. Wir hatten aber gar nicht geplant, dass das weiterhin ein Flugplatz für große Verkehrsmaschinen bleiben soll, sondern das sollte ein Flugplatz mehr oder weniger für Privatflugzeuge werden. Denn da hätten dann viele Patienten aus dem Mittleren Osten und aus Osteuropa bzw. Asien eingeflogen werden können. Aber der Senat hat diesen Flugplatz total abgelehnt. Ich habe damals Herrn Robert Salzl – er war der technische Chef der Lufthansa – kontaktiert: Er hat dann für mich gearbeitet ...

Gottlieb: Er saß dann später auch bei Schörghuber im Management.

Langhammer: Genau. Er hat für mich dieses Objekt in Tempelhof gemacht und sich dafür super engagiert. Er hat auch genau aufgezeigt, welche Probleme auf Berlin zukommen werden mit einem neu gebauten Flugplatz im Hinblick auf Einflugschneisen usw. Das alles hat sich dann ja genau so entwickelt, wie es heute eben ist. Aus meiner Sicht ist es natürlich ungeheuerlich, dass solche Projekte – ich meine damit nicht nur unser abgelehntes Projekt in Tempelhof, sondern auch den im Bau befindlichen Flughafen in Berlin – zu einem derartigen Desaster werden konnten und niemand dafür verantwortlich gemacht wird: Die politische Aufsicht wird hier nicht in Verantwortung genommen. Wenn man so etwas als privater Unternehmer machen würde, dann wäre man schon

lange gefeuert worden von den Shareholdern. Das ist wirklich ungeheuerlich.

Gottlieb: Sie hatten damals bei diesem Projekt ja höchste Unterstützung: von Helmut Kohl, von Helmut Schmidt usw. All diese Leute haben sich massiv dahintergestellt und gesagt, dass das eine gute Sache ist. Ich kann mich noch daran erinnern, dass Sie damals zusammen mit Ronald Lauder einen großen Artikel geschrieben habe – ich glaube, es war in der "Berliner Morgenpost" – in dem Sie noch einmal für dieses Projekt plädiert haben. Aber das hat alles nichts genützt und Sie haben daraufhin gesagt: "Das ist schon ziemlich einmalig auf der Welt, denn das wäre woanders, also in einem anderen Land, nicht passiert."

Langhammer: Wenn heute jemand nach Amerika, nach Kanada oder nach Australien kommt, eine neue Idee hat, 1,2 Milliarden Euro investieren will und dabei 5000 neue Jobs kreieren würde, dann würde man sich freuen. Dabei ist es doch so, dass Berlin keine Großindustrie hat und daher neue Sparten dringend braucht, die als Magnet wirken und andere Dinge anziehen. Und die Sparte "Medizin" wäre doch für Berlin ein tolles Thema gewesen. Wenn man das heutzutage in Berlin nicht mehr umsetzen kann, dann muss man sich die Frage stellen: Machen die Politiker das, was wichtig für die Stadt Berlin und für das Volk ist, oder machen sie nur das, was ihnen ihre Ideologie vorgibt?

Gottlieb: Damit sind wir ja schon mitten im Thema. Herr Langhammer, Sie sind ja ein Reisender zwischen den Welten, zwischen Europa und Amerika, und Sie sind seit vielen Jahren ein Weltbürger. Wenn Sie das Deutschland von heute mit Ihrer Lebenswirklichkeit in den USA vergleichen, wie würden Sie dann den Unterschied zwischen diesen beiden Ländern definieren? Welche Gemeinsamkeiten gibt es möglicherweise? Denn man muss zwar nicht allzu dick auftragen mit dem Pinsel, aber Deutschland ist ja auch nicht schlecht.

Langhammer: Deutschland ist fantastisch: Wenn man es global betrachtet, dann nimmt Deutschland natürlich eine außerordentliche Stellung ein. Wenn man zweitens den Lebensstandard in Deutschland mit dem Lebensstandard der restlichen sieben Milliarden Menschen auf der Erde vergleicht, dann muss man sagen, dass Deutschland da zur absoluten Spitze gehört: 99,5 Prozent der Menschen auf der ganzen Welt leben schlechter als die Deutschen. Das vergisst man leicht, aber wenn man auf der Welt ein bisschen herumfährt, dann bemerkt man diese Unterschiede. Organisatorisch ist Deutschland jedenfalls absolute Spitze. Das sieht man ja auch beim Mittelstand. Spitze ist auch die Disziplin und z. B. die Produktion von Feingeräten, wo man Weltmarktführer ist. Auch das duale Ausbildungssystem in Deutschland ist sehr gut, denn es versetzt die Menschen in die Lage, einen Beruf richtig zu lernen und nicht nur wie in den USA ein "handyman" zu werden. Es gibt also viele, viele positive Dinge in Deutschland. Die Eigenständigkeit und Selbständigkeit der jungen Leute ist allerdings etwas, was man in Deutschland noch verbessern muss: Denn in Deutschland wird den Menschen viel zu viel von ihrer Selbstverantwortung genommen und man fördert stattdessen die Tendenz, sich einfach nur auf den Staat zu verlassen. So eine Einstellung kreiert aber mittel- und langfristige Probleme. Es ist völlig in Ordnung, dass der Staat bestimmte Leute unterstützt. Das ist richtig so,

denn eine gute Gesellschaft lässt die Leute nicht einfach so auf der Straße liegen. Aber es geht dabei eben auch immer um das Selbstwertgefühl. Wenn man nicht auf eigenen Beinen steht, dann kann man auch kein Selbstwertgefühl entwickeln, und das Selbstwertgefühl ist aus meiner Sicht das Wichtigste im Leben: dieser Wunsch, etwas aus sich zu machen. Wenn man mit jemandem spricht, der seit drei, vier Jahren nicht mehr gearbeitet hat, dann merkt man, dass sich die Menschen dadurch verändern. Jemand, der seinen Job macht, selbst wenn er dabei nicht so viel verdient, hat ein ganz anderes Selbstwertgefühl.

Gottlieb: Es geht bei so langer Arbeitslosigkeit eben auch ein Teil der Würde verloren.

Langhammer: Eben. Und es sind auch keine Aufstiegsmöglichkeiten vorhanden. Wenn man in den USA in einer Hamburger-Bude anfängt, dann ist das ja nur der Anfang: Die jungen Leute fangen dort an und dann geht es weiter, bis sie selbst so einen Laden leiten oder einen eigenen Laden aufmachen. Das sind alles Aufstiegsmöglichkeiten.

Gottlieb: Wenn man von Investoren in den USA spricht, dann stellt man interessanterweise fest, dass diese Investoren "Wagniskapital" geben. Wenn man in Deutschland davon spricht, dann heißt es, dass sie "Risikokapital" geben. Das ist schon ein mentaler Unterschied.

Langhammer: In den USA hat man einfach keine Angst davor, auch mal einen Fehler zu machen. Das heißt, wenn ich selbst heute mein Geld in neugegründete Firmen investiere, dann investiere ich dabei ungern in jemanden, der noch nie ein großes Problem zu bewältigen hatte. So jemand muss noch viel lernen, und deswegen überlasse ich da die Investition lieber anderen Investoren. Ich bin viel eher an Leuten interessiert, die schon zwei, drei Mal große Probleme gehabt haben in ihrem Leben, die womöglich sogar schon mal Konkurs gemacht haben. Denn so jemand hat einfach schon die nötigen Erfahrungen gesammelt, wie es ist, wenn man eine neue Firma gründet. Das ist einfach wichtig. Ein weiteres wichtiges Thema für Europa ist meiner Meinung nach die Immigration. Sie wissen ja, dass ich mich in Immigrationsländern wie Kanada und USA aufgehalten habe. Ich habe auch gesehen, was in Australien läuft. Immigration ist einfach äußerst wichtig. Auch in Japan habe ich das erfahren, denn gerade die Japaner gehen ja mit diesem Thema nicht gut um. Und das wirkt sich aus.

Gottlieb: Was müssen wir da in Deutschland anders, besser machen?

Langhammer: Europa braucht Immigration. Aber man muss definieren, wie die Immigration aussehen soll. Und es muss den Bürgern in Europa vermittelt werden, nach welchen Kriterien das geschehen soll. Kanada ist da ein sehr gutes Beispiel, denn Kanada ist sehr erfolgreich mit seiner Immigrationspolitik. Das heißt, man sollte in Europa auch ein Quotensystem einführen und sagen: "Wir lassen jedes Jahr 800000 oder eine Million Menschen neu herein. Diese Menschen teilen wir auf auf die unterschiedlichen Länder in Europa." Um zu diesen 800000 Menschen oder zu dieser einen Million zu gehören, muss man Qualifikationen haben. Da müssen nicht alle Akademiker sein, aber man muss schon etwas können. Wir in Kanada haben ja auch viele Einwanderer aus der

Karibik: Auch das wird akzeptiert. Aber das muss alles einen Rahmen haben und die Menschen im Land müssen das verstehen. Wenn das so ist, dann funktioniert das wunderbar. Europa hat natürlich in puncto Einwanderung nicht so viel Erfahrung wie klassische Einwanderungsländer wie Kanada oder die USA, die das schon sehr lange betreiben. Deswegen hat man das in Europa bisher noch nicht so gut im Griff. Aber solche Länder wie Kanada oder die USA leben ja auch von den Immigranten, weil sich diese Leute integrieren und dem Land Impulse geben.

Gottlieb: Sie sind einfach eine Bereicherung. Kommen wir noch einmal auf Sie selbst zu sprechen. Die USA bzw. Kanada sind Ihr Lebensmittelpunkt und Sie sind gerne und häufig in Europa. Aber Sie waren und sind auch sehr viel im asiatischen Teil dieser Welt unterwegs. Ich glaube, wir haben schon die richtige Einschätzung, wenn wir sagen: "Dorthin verlagert sich eine ganze Menge! Asien wird in Zukunft ein bestimmender Teil des Weltgeschehens sein." Wie schätzen Sie denn diese asiatische Kraft ein, die sich im Augenblick auf dem Globus entwickelt?

Langhammer: Dazu gibt es zwei Dinge zu sagen. Man muss da zuerst einmal auf die Ausbildung der Menschen in Asien eingehen. 85 Prozent der Ingenieure, die heute weltweit ihren Hochschulabschluss machen, sind Asiaten. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Disziplin der Asiaten beim Lernen. Ich halte ja auch Vorlesungen in der Fudan-Universität in Shanghai und auch an der Wharton School of Business in den USA. In beiden Fällen handelt es sich jeweils um die Elite von Studenten.

Gottlieb: Da sehen Sie natürlich den Unterschied.

Langhammer: Obwohl auch in den USA in den führenden Hochschulen ohne Zweifel viel Einsatz verlangt wird, ist es doch so, dass der Enthusiasmus und der Hunger nach Wissen und der Wille, sich zu verbessern, in Asien natürlich schon noch mal enorm viel größer ist. Das ist eine Sache. Für die neue Industrie – und das gilt auch für den Software-Bereich – ist die Ingenieurausbildung enorm wichtig. Mit Literaturwissenschaften hingegen kann man auf dem Arbeitsmarkt nicht sehr viel anfangen. Zweitens ist es so, dass die Asiaten es heute schaffen, ungeheuer viele Menschen in die Mittelklasse zu bringen. Nach dem Krieg haben ja Europa, die USA, Kanada und Japan fast 70 Prozent des Weltwirtschaftsaufkommens geschafft, und das mit nur 12,5 Prozent der gesamten Menschheit. Die anderen waren mehr oder weniger paralysiert und wurden immer ärmer, weil sie sich auf das in ihrem Land jeweils herrschende System verlassen haben, ob das nun der Kommunismus war oder der Staatssozialismus wie in Indien.

Gottlieb: Welche Chance haben wir denn überhaupt noch gegen diese asiatische Power? Denn das hat ja auch etwas mit Haltung zu tun, mit Fleiß, mit Disziplin, mit Wille, mit Hunger nach Wissen, wie Sie gerade gesagt haben. Sind wir da nicht schon längst auf einem abfallenden Weg?

Langhammer: Es gibt in Europa schon auch sehr viele positive Aspekte. Man sieht das ja auch an der Entwicklung in Deutschland. Es gibt viele deutsche Geschäftsleute und Techniker, die wirklich hervorragend sind. Von der Qualität her ist Deutschland immer noch Vorreiter auf dem Weltmarkt. Aber man muss doch aufpassen, wie das in Zukunft weitergehen wird.

Asien hat seine eigenen Probleme, insbesondere im Zusammenhang mit dem Klimaschutz. Jeder hat ja die Bilder im Kopf, wie es z. B. in Peking oder Shanghai aussieht. Das zu ändern, wird eine große Aufgabe sein. Auch der interne Markt in Asien muss wachsen: Diese Transformation, die ja in Japan in den 60er und 70er Jahren stattgefunden hat, muss im restlichen Asien zuerst einmal noch stattfinden. Es ist also durchaus nicht alles positiv, was in Asien passiert. Eine Sache ist jedoch gefährlich: Wir Europäer waren es doch immer gewohnt, mit Demokratien zu konkurrieren, mit Ländern, in denen Demokratie und Kapitalismus herrschten. Nun müssen wir auch mit Diktaturen konkurrieren und mit diesem kommunistischen Kapitalismus der Chinesen: Dort sind die Entscheidungswege viel, viel kürzer als bei uns in den parlamentarischen Demokratien.

Gottlieb: Und das führt möglicherweise auch im sozialen Bereich zu einer ganz anderen Perspektive. Denn sie können zu uns in Europa ja sagen: "Hey, passt mal auf, Ihr bekommt ja noch nicht einmal die Jugendarbeitslosigkeit in den südeuropäischen Ländern in den Griff. So weit her ist es also mit euren sozialen Kompetenzen auch nicht." Diese Diskussion wird ja schon geführt.

Langhammer: Ja, sicher. Und wenn man zu ihnen sagt, sie sollen den Europäern bei der Eurokrise helfen, dann bekommt man zur Antwort: "Bei uns bekommen die Leute zehn Tage Urlaub im Jahr und nicht 25 oder 30. Und die Menschen arbeiten bei uns auch nicht nur 35 oder 37 Stunden in der Woche."

Gottlieb: Herr Langhammer, was machen Sie jetzt eigentlich als Co-Chairman dieses deutsch-amerikanischen Thinktanks? Was ist das? Dafür haben Sie ja auch irgendwann das Bundesverdienstkreuz bekommen, denn das ist ja schon etwas sehr Wichtiges. Geht es da nur um Atmosphärisches oder geht es da doch um mehr?

Langhammer: Nein, da ist schon Substanz dahinter. Das ist ein akademischer Thinktank und es geht z. B. um Untersuchungen und Vergleiche zwischen Deutschland und den USA. Man verschafft z. B. den neuen Senatoren und neuen Abgeordneten im Repräsentantenhaus in Washington Informationsmaterial, damit sie ein bisschen was über Deutschland lernen. Es geht also um Wissensaustausch, um Wissensförderung.

Gottlieb: Und wer finanziert das?

Langhammer: Das wird von uns privat finanziert, inklusive meiner Person.

Gottlieb: Toll!

Langhammer: Ich finanziere das mit, ich bin einer der wesentlichen Finanziere dieser Sache. Wir sind angehängt an die Johns Hopkins Universität, die wiederum schon lange auch eine Verbindung hat mit der Humboldt-Universität in Berlin. Wir haben jetzt am 19. Juni eine Sitzung in Frankfurt, bei der Finanzminister Schäuble mit dabei sein wird. Dort werden wir auch über einige europäische Themen sprechen.

Gottlieb: Herr Langhammer, Sie sind ja ein Multiinvestor: Wo würden Sie denn auf dem Globus investieren bzw. wo investieren Sie im Moment konkret? In

welcher Branche und in welcher Gegend der Welt? Was ist für Sie interessant, und bei welchen Sachen sagen Sie, dass Sie lieber die Finger davon lassen?

Langhammer: Israel finde ich sehr interessant und ich investiere hauptsächlich in der neuen Industrie, also im Internet usw.

Gottlieb: Auf diesem Gebiet ist man in Tel Aviv wirklich sehr stark.

Langhammer: Ich bin da in circa zwölf Firmen involviert. Ich bin auch an einer Inkubator-Firma beteiligt, die eine Lizenz von der israelischen Regierung hat. Die haben in Israel wirklich fantastische Leute, z. B. hervorragende Physiker an den Universitäten. Diese Leute sind z. T. Immigranten aus der früheren Sowjetunion. Man hat in Israel viele neue interessante Ideen. Bei der Umsetzung dieser Ideen auf dem Weltmarkt komme dann ich ins Spiel. Ich helfe ihnen, wenn sie auf den amerikanischen Markt gehen, indem ich sie mit wichtigen Leuten zusammenbringe, damit sie ihre Verbindungen aufbauen können.

Gottlieb: Sie sind da auch im Wasserbereich engagiert.

Langhammer: Ja, auch im Wasserbereich sind Ronald Lauder und ich tätig.

Gottlieb: Das ist ja ein sehr wichtiges Zukunftsthema.

Langhammer: Das ist ein schwieriges Thema, aber eben auch ein sehr wichtiges Thema.

Gottlieb: Auch die Firma Nestlé ist hier ja sehr engagiert.

Langhammer: Genau. Wir sind hier eben auch engagiert. Und dann habe ich noch Investitionen im Öl- und Gassektor in den USA.

Gottlieb: Geht es da ums Fracking?

Langhammer: Nein, es geht nicht ums Fracking. Aber ich bin eben auch im Öl- und Gasgeschäft tätig.

Gottlieb: Herr Langhammer, Sie haben einmal gesagt: "Learn, earn and return." Auf Deutsch heißt das: "Lerne was Gescheites, verdiene gutes Geld und dann gib es der Gesellschaft, der Allgemeinheit zurück!" Sie sind, so habe ich Sie auch immer wieder kennengelernt, ein extrem hilfsbereiter Mensch.

Langhammer: Ja, diese Idee des "Learn, earn and return" prägt die USA sehr stark. Das ist einfach eine wichtige Komponente, damit man wirklich akzeptiert wird von den Menschen in den USA. Wer das nicht macht und nur auf sich selbst schaut, wird von der Gesellschaft nicht angenommen. Es ist nämlich eine Ehre, wenn man etwas zurückgeben darf. Das sieht man ja auch allenthalben in den USA, ob das die Metropolitan-Opera ist oder die großen Museen: Das sind alles Einrichtungen, die privat finanziert sind. Man gibt also immer etwas zurück. Michael Bloomberg, der Bürgermeister, der ja Milliarden besitzt, gibt alles weg: Außer 20, 30 Millionen für seine Kinder als Erbe gibt er wirklich alles weg. Bei Warren Buffet oder Bill Gates ist es genauso: Man gibt der Gesellschaft etwas zurück, das ist das Schöne daran.

Gottlieb: Sie waren ja auch im Board von Disney ...

Langhammer: Ich bin immer noch im Board von Disney.

Gottlieb: Saßen Sie dort auch mit Steve Jobs gemeinsam im Board? Steve Jobs ist ja mittlerweile leider verstorben.

Langhammer: Ja, sicher, mit ihm war ich sogar sehr eng zusammen.

Gottlieb: Wie haben Sie ihn erlebt?

Langhammer: Wir haben damals ja seine Firma gekauft, die Pixar Animation Studios. Und so kam er eben bei Disney ins Board, wodurch wir einen regelmäßigen Austausch mit ihm hatten. Das war wirklich ein toller Typ, es war faszinierend, wie glasklar seine Gedankengänge waren. Er konnte selbst ganz schwierige Themen in kürzester Zeit analysieren und genau auf den Punkt bringen. Ja, das war schon ein brillanter Mann.

Gottlieb: Herr Langhammer, Sie sind ein Weltbürger, Sie kommen aber auch immer wieder regelmäßig, nämlich einmal im Jahr für längere Zeit nach München zurück. Wo sind Sie eigentlich daheim? Wo ist Ihre Heimat?

Langhammer: Das ist eine schwierige Frage. Meine Heimat ist im Endeffekt schon Deutschland: Da komme ich her. Und wenn es mal so weit sein sollte, dann komme ich wieder zurück nach Deutschland und lasse mich unter einer schönen Eiche im Waldfriedhof in München beerdigen. Ich habe zwar die amerikanische und die deutsche Staatsbürgerschaft, aber wenn man in Deutschland aufgewachsen ist, dann ist man natürlich Deutschland sein Leben lang verbunden, das ist klar.

Gottlieb: Herr Langhammer, vielen Dank für dieses offene Gespräch.

Langhammer: Es war mir ein Vergnügen, vielen Dank.