

## Die Erfolgsformel und was sie bedeutet

Die Lösung war mir zu einfach, viel zu trivial. Und sie war ein Plagiat – einfach geklaut, schoss es mir durch den Kopf.

Das war 1982 in Berlin. Bei unserem dritten Gespräch. Dieses Mal fand es nicht in seinem Büro in der Budapester Straße statt, wie beim ersten Kennenlernen, sondern gegenüber, auf der anderen Seite der Berliner Gedächtniskirche. Wir trafen uns in einem Schultheiss-Restaurant am Anfang des Kurfürstendamms – nachmittags, kurz vor Büroschluss.

Wir hatten vereinbart, ein Hintergrundgespräch zu führen. Thema: das aktuelle »Förderprogramm Mikroelektronik« der Bundesregierung. Es war noch nicht lange angelaufen. Mein Gesprächspartner war als Geschäftsführer des VDI-Technologiezentrums mit seinem Team dafür verantwort-

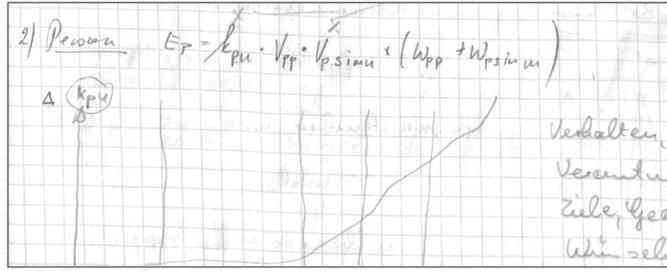
### Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

für mich ist die Erfolgsformel von Klaus P. Friebe die eindrucksvollste Leistung seines Schaffens – es ist in wenigen Buchstabenfolgen ausgedrückt sein Lebenswerk. Die Formel entstand keineswegs durch einen einzigen Geistesblitz. Vielmehr arbeitet Friebe Jahre daran. Trotz ihrer einfachen Form ist die Erfolgsformel nicht einfach zu verstehen, und auch die Anwendung der Formel

hat es in sich. Den Einstieg in die Erfolgsformel lesen Sie in diesem DCO-Report. Hier wird beschrieben, aus welchen Elementen die Erfolgsformel besteht und wie sie in Beziehung zueinander stehen. Das gewählte literarische Format ist das Gespräch. Es hat in dieser Form tatsächlich nicht stattgefunden. Vielmehr waren es viele Gespräche zu verschiedensten Themen, an unterschiedlichsten Orten, zu besonderen Situationen. Die Anwendung der

Erfolgsformel, z.B. im Management, werden wir in späteren DCO-Reports aufbereiten. Ebenso werden wir uns noch damit beschäftigen, wie die Erfolgsformel entstand. Eines ist mir noch wichtig: Fragt man Friebe, was denn für ihn Erfolg bedeute, kommt eine kurze, prägnante Antwort: »Zufriedenheit«. Dies wünsche ich Ihnen auch, liebe Leserinnen und Leser – und viel Freude beim Lesen. Ihr Eduard Heilmayr



lich; sowohl für die Konzeption als auch für die Umsetzung des Programms. Alle Förderanträge liefen über den Tisch des VDI-TZ.

Der Erfolg des Förderprogramms war noch nicht erkennbar, die Konzeption wurde lautstark angegriffen – insbesondere von Wissenschaftlern und Vertretern großer Unternehmen. Als verantwortlicher Redakteur für Technologiepolitik bei einer Elektronik-Wochenzeitung wollte ich mehr wissen und mir ein eigenes Bild machen.

Entsprechend meine Frage zum Gesprächseinstieg: »Wie wollen Sie das Förderprogramm denn zum Erfolg führen, Herr Friebe?«

Friebe denkt nach, aber nur kurz: »Das ist einfach«, antwortet er knapp, »unser Erfolg hängt ab von dem, was wir wissen, und noch mehr davon, wie wir uns zu allen Facetten des Förderprogramms verhalten.«

Friebe hat, wie bei allen unserer Treffen, gelbes Konzeptpapier und einen lila Filzstift griffbereit. Während er mir antwortet, schreibt er auf:

$$E = W \times V^2$$

Er wiederholt: »Also, in einer Formel zusammengefasst: Unser Erfolg ist gleich dem Wissen mal unserem Verhalten zum Quadrat.«

### Die friebestische Erfolgsformel

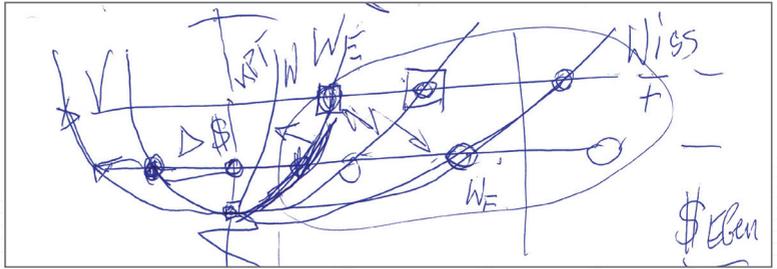
Für einen Moment bin ich sprachlos. Eine solche Antwort war mir zu nichtssagend, zu einfach, zu unspezifisch – kurzum: viel zu trivial. Und die Formel war geklaut, ein Plagiat, schoss es mir durch den Kopf. Klar, von Albert Einstein. Von einem der größten deutschen Physiker, der den Nobelpreis für seine Energieformel  $E = m \times c^2$  und die Beschreibung der »Raumzeit« bekam. So viel wusste ich.

»Wie kommen Sie denn auf so was?«, reagiere ich perplex, »das müssen Sie mir näher erklären!«

»Das sind eigentlich zwei Fragen«, antwortet Friebe. »Lassen Sie mich mit

#### Das neue Technologie-Radar

Die Erfolgsformel befähigt dazu, sich in der Dunkelheit aufzumachen, Dunkelheit zu durchschauen. Sie ist ein Radar für die Sicht im Dunkeln, das neue Technologie-Radar. Die alte Sicht ist, frei nach Konfuzius, wie eine Laterne im Rücken, die Geschichte ausleuchtet; aber die Fähigkeit, nach vorne zu schauen, fehlt.



der Erklärung der Formel beginnen, einverstanden?« Ich nicke, sehr skeptisch und eher unwillig, mich darauf einzulassen.

Friebe nimmt seinen lila Filzstift wieder in die Hand. Er ergänzt die Formel mit dem Buchstaben k. Auf dem gelben Konzeptpapier steht jetzt:

$$E = k \times W \times V^2$$

»Mit k«, erklärt Friebe, »bezeichne ich einen weiteren wichtigen Bestandteil der Erfolgsformel – den ›Kulturfaktor‹.

Er entstand«, so Friebe weiter, »als letztes Element bei meiner Entwicklung der Formel.« Bis die Endfassung vorlag, meint Friebe noch, »dauerte es mehrere Jahrzehnte; aber darüber wollten wir ja später reden.«

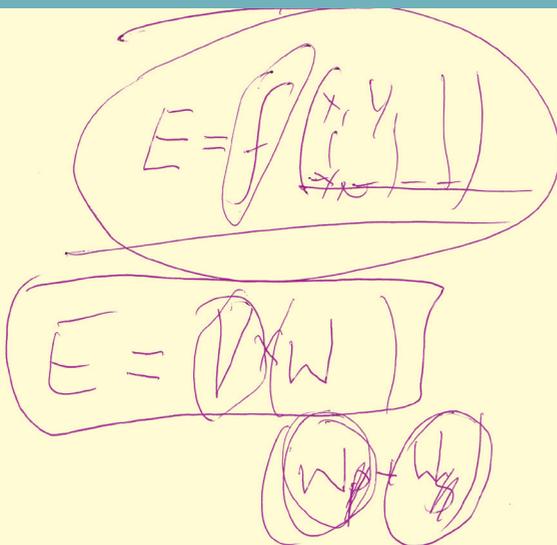
»Ist das nicht ein wenig arg einfach?«, frage ich Friebe, eher provokant als interessiert. Er schmunzelt und schreibt weiter auf seinen gelben Zettel: »Schauen wir uns die Bestandteile doch mal genauer an.« Und er schreibt die Formel in einer weiteren Zeile noch einmal neu auf:

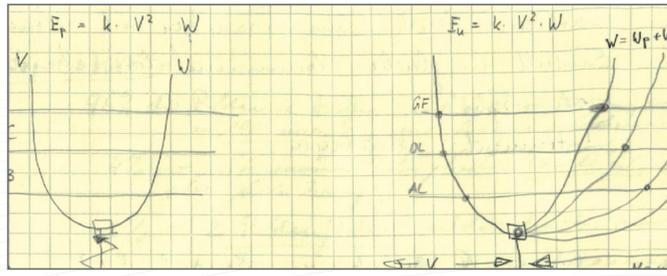
$$E = k \times (W_s + W_p) \times (V_s \times V_p)$$

Die Sache macht mich jetzt doch neugierig. »Sie beschreiben den Erfolg als Gleichung mit drei Faktoren, von denen zwei zusammengesetzt und unterschiedlich gewichtet sind, richtig?«, fasse ich das Verstandene zusammen.

»Fast richtig«, antwortet Friebe. »Es handelt sich aber nicht um Faktoren im mathematischen Sinne, sondern alle Formelbestandteile sind elemen-

Abb. 1: Die Erfolgsformel als Funktion





tare Funktionen für den Erfolg, sind also Funktionen und nicht Faktoren. Diese Funktionen müssen immer auf eine Situation bezogen sein.«

Erst einmal verstehe ich wieder nur Bahnhof. Deshalb meine nächste Frage: »Wie definieren Sie die einzelnen Formelelemente denn nun genau?«

»Beginnen wir mit  $W_s$ .«

$W_s$  bedeute »Wissen zur Sache« oder »Fachwissen zu einem bestimmten Thema«, erklärt er. Das Komplettärelement auf der Verhaltensseite, so Friebe weiter, »nenne ich »Verhalten zu Sache«, abgekürzt  $V_s$ .«  $V_s$  beschreibt »die Einstellung einer Person, einer Organisation oder einer Gesellschaft zu einem Sachverhalt.«

»Ist denn ihre Erfolgsformel nicht nur für Personen, sondern auch für Unternehmen, Organisationen oder sogar Gesellschaften anwendbar?«, unterbreche ich ihn erstaunt.

»Ja, klar,« entgegnet er mir nahezu ebenso erstaunt.

Zu diesem Aspekt will ich später noch einmal nachhaken und schreibe

mir eine entsprechende Notiz.

» $W_p$  und  $V_p$ , sind die beiden anderen Elemente, die Wissen und Verhalten beschreiben«, erklärt Friebe weiter. Beide beziehen sich auf die »Persönlichkeit« eines Menschen, einer Organisation oder einer Gesellschaft, »immer in Bezug zur Situation, in der man etwas erreichen will, also den Erfolg erzielen will«, betont Friebe erneut.

$W_p$  bedeute also das »persönliche Wissen«, das weit über ein spezielles Fachwissen hinausgeht.

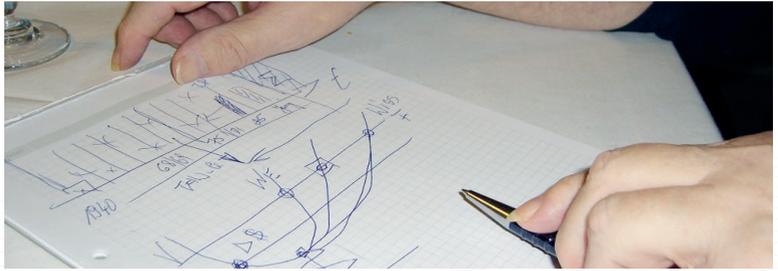
$V_p$  entspreche dem »persönlichen Verhalten in der jeweiligen Situation«, verdeutlicht Friebe noch einmal.

»Sind das die Charaktereigenschaften, die Sie mit  $V_p$  bezeichnen?«, frage ich nach.

»Ja, so ungefähr, aber nicht im Kern«, antwortet Friebe. » $V_p$  ist mehr, da es beispielsweise eigene Ziele, bezogen auf die Situation, ebenso berücksichtigt wie Fähigkeiten. Bezogen auf eine Person wären dies beispielsweise Kommunikationsstärken, die Fähigkeit zur Analyse, Entscheidungs-

## Friebe und Symbole

*Es war meine Leidenschaft, in Symbolen zu denken und damit emotionelle Zusammenhänge zu erklären. Symbole und Bilder können Geschichten erzählen. Das ist noch einfacher als mit Formeln. Denn Symbole haben emotionale Bezüge, und somit unterstützen sie die funktionale Aufgabe von Formeln. Diese müssen Funktionen erfüllen. Ein Symbol, eine Zeichnung, ein Bild muss keine Funktion erfüllen. Ein Bild, eine Zeichnung, ein Symbol kann erklären und liefert dadurch weiteren Erkenntnisgewinn.*



stärke, der Umgang mit Konflikten oder Verantwortungsbereitschaft.«

Friebe weiter: »Die Charaktereigenschaften, um Ihren Begriff noch einmal aufzugreifen, werden stärker von Elternhaus, Schulwesen, Religionen, der Musik, dem politischen System unserer Versorgungs- und Lebenserhaltungsmöglichkeiten geprägt – und das von unserer Geburt an. Diese Einflüsse«, erklärt er mir, »beschreibt in der Erfolgsformel  $k$ , der Kulturfaktor.«

Die Einflüsse des Kulturfaktors beschränkten sich aber keineswegs auf Menschen, so Friebe weiter, »genauso kann man unterschiedliche Kulturmerkmale in Unternehmen und Organisationen, in Branchen und natürlich in Ländern und Nationen feststellen.« Dazu gebe es umfangreiche wissenschaftliche Untersuchungen und Theorien, klärt mich Friebe auf, »beispielsweise vom russischen Konjunkturforscher Kondratieff; er lebte im ersten Drittel des 20. Jahrhunderts. Seine Erkenntnisse aufgegriffen und weiterentwickelt haben Schumpeter

und Nefiodow«, erzählt Friebe weiter.

Langsam begreife ich: Friebe's Erfolgsformel ist keineswegs ein triviales Plagiat. Langsam begreife ich: Da steckt viel mehr dahinter. Die Sache ist komplex.

Auf gelbem Papier, in lila Schrift, steht in wenigen Zeilen die Zusammenfassung unseres bisherigen Gespräches – die friebeistische Erfolgsformel:

$$E = k \times W \times V^2$$

Entsprechend:

$$E = k \times (W_s + W_p) \times (V_s \times V_p)$$

mit den situationsbezogenen Funktionen:

$k$  = Kulturfaktor,

$W_s$  = Wissen zur Sache,

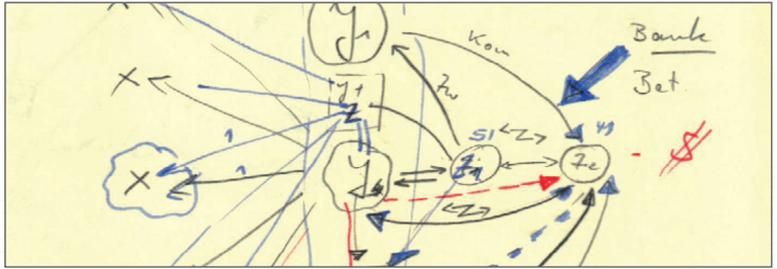
$W_p$  = Wissen der Person,

$V_s$  = Verhalten zur Sache und

$V_p$  = Verhalten der Person.

Ich denke nach und frage mich, was ich noch nicht verstanden habe. »Warum sind Wissen und Verhalten so deutlich unterschiedlich gewichtet?«





»nicht nur in der Größe, sondern auch in deren Art bzw. Definition.«

»Das begreife ich noch nicht, das ist mir zu kompliziert«, entgegnete ich Friebe. Hatte ich Friebes Erfolgsformel vor kaum einer Viertelstunde nicht noch als trivial bewertet?, denke ich für mich.

### Eine andere Sicht

Friebe bleibt geduldig. Er versucht, mir die Erfolgsformel und den Begriff der Funktion aus einer physikalisch-ma-

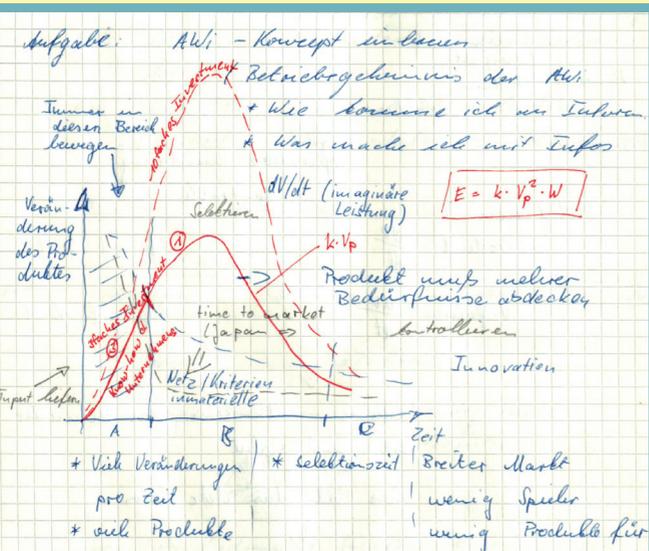
thematischen Sicht zu erklären:

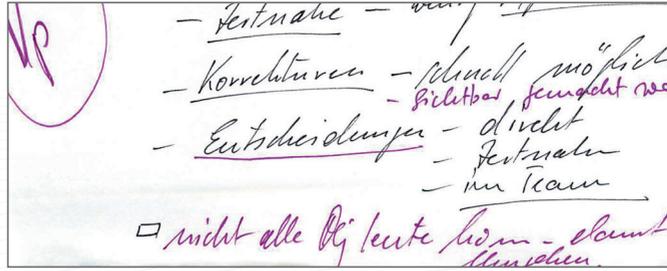
Bei einer mathematischen Betrachtung hängt das Ergebnis von der eindeutigen Zuordnung zu anderen Größen ab, also in unserer Formel vom Wissen, vom Verhalten und vom Kulturfaktor. »Man nennt das in der Mathematik Funktionsgleichungen«, sagt Friebe.

Deren Elemente nennt man in der Mathematik Variablen, erklärt Friebe. Entscheidend sei nun, welche Abhängigkeiten zwischen diesen Variablen bestehen. So betrachtet sei der Erfolg – mathematisch ausgedrückt – eine »abhängige Variable«, weil seine Größe durch die zwei »unabhängigen Variablen« Wissen, Verhalten und zusätzlich den Erfolgsfaktor bestimmt wird und nicht umgekehrt.

»Die Funktion »Erfolg« im mathematischen Sinne ist also eine abhängige Variable mit den unabhängigen Variablen »Wissen«, »Verhalten« und dem Kulturfaktor?«, frage ich. Friebe spöttelt anerkennend: »Man merkt, dass Ihr Ingenieurstudium noch nicht lange her ist!«

Abb. 2: Strategische Unternehmensplanung mithilfe der Erfolgsformel (Beispiel)





»Noch exakter ausgedrückt«, sagt Friebe, »ist jedes einzelne Element der Erfolgsformel eine eigene abhängige Funktion mit meist mehr unabhängigen, bestimmenden Variablen.«

Während er das sagt, schreibt er mit seinem lila Stift auf das gelbe Papier:

$$E = f \left( \begin{matrix} x_1, y_1, \dots, z_1 \\ x_N, y_N, \dots, z_N \end{matrix} \right)$$

Um das Beste, also erfolgreichste Ergebnis zu erreichen, sei nun, so Friebe weiter, »eine Wertebestimmung der unabhängigen Funktionselemente der Erfolgsformel ›Wissen‹ und ›Verhalten‹ und des Kulturfaktors und deren eindeutige Zuordnung« entscheidend.

### **Komplexität begreifbar machen**

Man stehe dabei immer vor der Herausforderung, so Friebe, »wie weit man komplexe Strukturen vereinfachen kann«. Komplexität sei per se dadurch gekennzeichnet, dass sie, bezogen auf einen Sachverhalt, viele Unbekannte enthalte.

»Häufig kann man diese Unbekannten riechen oder spüren, aber man kennt sie nicht«, sagt Friebe.

Das ist ein Dilemma, das ich kenne, denke ich und frage Friebe: »Und was tut man dann?«

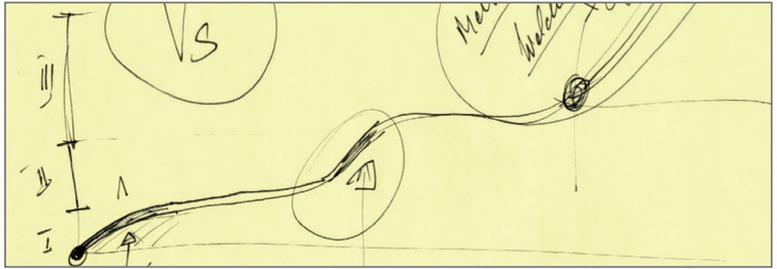
Friebe versucht, mir noch eine weitere Nutzungsmöglichkeit seiner Formel nahezubringen. »Die Erfolgsformel liefert auch eine Vorgehensweise, wie man komplexe Strukturen oder Situationen analysiert und bewertet«, zeigt er sich überzeugt.

### **Das Suchmodell: mechanisch, organisch, unlogisch**

»Na, da bin ich jetzt gespannt, wie das gehen soll«, frage ich spöttisch-zweifelnd.

»Grundsätzlich muss man sich mit zwei Aufgaben auseinandersetzen«, beginnt Friebe mit seiner Anleitung. »Zum einen muss man einen Sachverhalt klären. Zum anderen die Verantwortung für einen Zusammenhang übernehmen.«

»Also entsprechend dem W für ›Sachverhalt klären‹ und dem V für



»Verantwortung für den Zusammenhang«, quittiere ich das Verstandene.

»Richtig«, bestätigt Friebe und verdeutlicht weiter: »Der erste Schritt ist also, die Situation – den Sachverhalt – als Variable zu beschreiben.«

So überraschend ist das nicht, denke ich, wenn ich die einzelnen Elemente bisher einigermaßen verstanden habe. »Aber wie soll das gehen?« Mein Gesichtsausdruck ist wohl wieder ein Fragezeichen.

Davon unbeeindruckt redet Friebe weiter: »Man begibt sich auf die Suche!« Nach einer bedeutungs-

vollen Kunstpause, in der er mich streng mustert, wohl auf eine meiner scharfsinnigen Fragen wartend, die ich mir aber dieses Mal verkenne.

»Mithilfe eines Suchmodells – besser einer Suchordnung«, bringt mir Friebe seinen nächsten Gedanken nahe.

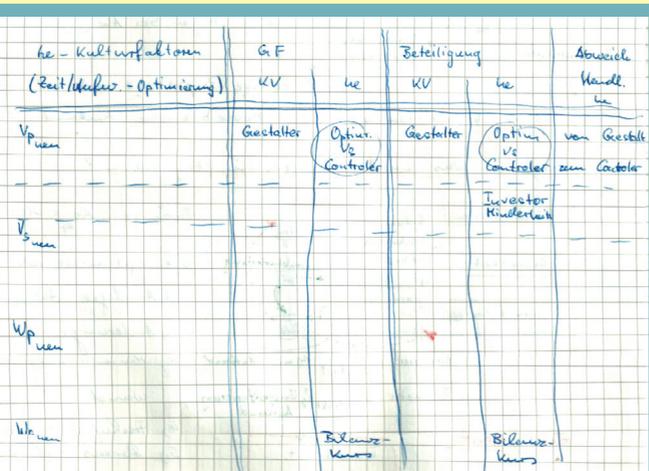
»Schön, aber das hilft mir noch gar nicht«, kommentiere ich.

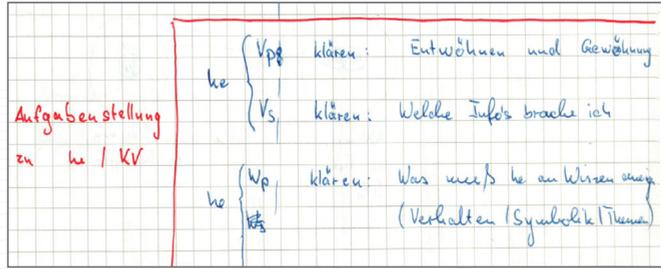
Friebe zeigt sich wieder einmal unbeeindruckt: »Das große Bild einer Situation, einer Aufgabe, einer Herausforderung, also kurzum: eines Sachverhaltes ist in der Regel bekannt. Was zu ergründen ist, sind Unstimmigkeiten und das nicht Offensichtliche im Detail.«

»Man braucht dafür ein Grundgerüst, besser noch: eine Suchordnung«, erklärt mir Friebe weiter. »Bewährt hat sich dafür eine relativ einfache Struktur, mit der man einen Sachverhalt bewerten kann. Diese gliedert sich in drei Teile: Es gibt mechanische Elemente, organische Elemente und unlogische Elemente.«

»Haben Sie Beispiele dafür?«, hake ich ein.

Abb. 3: Beispiel zur Ermittlung der Funktionselemente der Erfolgsformel





»Betrachten Sie mal die Tätigkeiten in einem Unternehmen. Es gibt Routinearbeiten, die sich wiederholen und kaum verändern – das meine ich mit mechanischen Elementen oder hier mechanischen Aufgaben«.

Üblicherweise seien die mechanischen Elemente überwiegend  $W_s$ -geprägt, verdeutlicht Friebe.

»Organische Arbeiten«, sagt er, »sind in höherem Maße abhängig von raschen Anpassungen an wechselnde Situationen, beispielsweise im Verkauf eines Unternehmens. Typischerweise sind solche Funktionen  $V_s$  geprägt.«

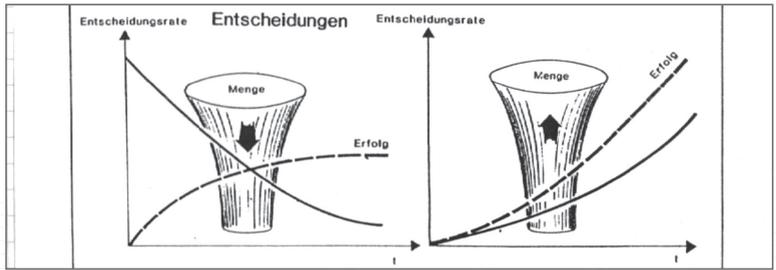
Zu den »unlogischen Elementen«, bezogen auf Unternehmen, ließen sich schwer allgemeingültige Beispiele finden – sie seien immer auf ein spezielles Unternehmen oder auf spezielle Situationen bezogen. Diese könnten sich immer wieder verändern. »So können unlogische Elemente beispielsweise intransparente Entscheidungsprozesse, mangelhafte Innovationsfähigkeit, fehlerhafte Markteinschätzungen oder fehlendes Technologiewissen sein«, erklärt mir Friebe weiter.

### Konflikte und Erfolg

Durch meine Schwierigkeiten mit deutschen Wissenschaftlern schon ab Mitte der 70er Jahre musste ich mir überlegen, wie ich damit umgehe. Die sachliche Ursache für meine Probleme lag in meinen Förderkonzepten. Diese stellten die bisherige Förderpraxis auf den Kopf. Die bisherige Förderung war zentralistisch ausgerichtet. Das heißt: Den wissenschaftlichen Forschungsstellen, häufig von Professoren gegründeten Instituten, wurden die Fördergelder nach Antrag

zugeteilt. Ich verfolgte konsequent den dezentralen Ansatz. Die Fördergelder wurden von den Unternehmen selbst projektgebunden vergeben. Klar, dass damit auch das Ergebnis von den Forschungsstellen eingefordert und kontrolliert wurde. Dazu kam: Ich hatte keine wissenschaftliche Akkreditierung und wurde entweder vollkommen ignoriert oder als »Spinner« abgetan. Um unsere Forschungsförderung erfolgreich abzuschließen, durften wir das

nicht zulassen. Die Lösung für mich war: Ich initiierte Konflikte! Das tat ich dann auch bei jedem Vortrag, bei jeder Diskussion in jeder öffentlichen Stellungnahme. Ich konnte daraus erkennen, wie sich mein Gegenüber im Konflikt verhielt, ob jemand überhaupt konfliktfähig ist. Wenn man nicht konfliktfähig ist, dann ist man nicht verhaltensfähig. Der logische Schluss: Wenn man nicht verhaltensfähig ist, dann fehlt das wichtigste Erfolgselement.



## Die Logik hinter der Unlogik erkennen

»Und wo setzen Sie die Formel jetzt ein?«

Friebe überlegt nicht lange und nimmt einen aktuellen Bezug: »Eine wichtige Aufgabe bei der Beurteilung

von Forschungsanträgen auch im Sonderprogramm Mikroelektronik im VDI-TZ ist die Frage »Wo ist die Unlogik im Antrag?«

»Ich selbst habe mich überwiegend mit den unlogischen Elementen beschäftigt«, erklärt mir Friebe.

»Und warum?«, frage ich.

»Ich bin der Überzeugung«, so Friebes Credo, »es gibt nichts Unlogisches. Wenn ich also die Logik hinter der Unlogik erkenne, habe ich einen Erkenntnisgewinn!«

Ich bin platt, geschafft und doch zufrieden. Ich habe im Gespräch mit Friebe verstanden, warum und wie das Sonderprogramm »Anwendung der Mikroelektronik« erfolgreich funktionieren soll. Im Gegensatz zu meinen sonstigen Erfahrungen bei solchen Hintergrundgesprächen habe ich keinerlei Versprechen und schöngefärbte Zahlen gehört, sondern eine Denkweise und ein System begriffen – wenigstens einigermaßen. Und ich habe Vertrauen gefaßt: zum Erfolg des Sonderprogramms und zur Person Friebe. (he)

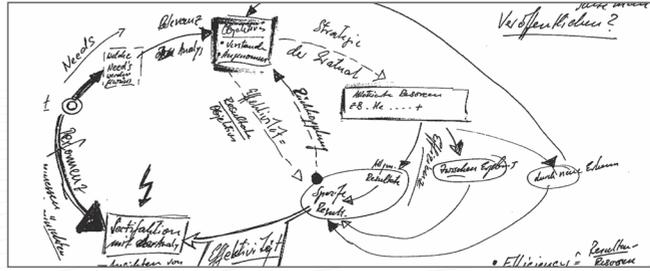
Klaus P. Friebe



Dipl.-Ing. Klaus Peter Friebe (Jahrgang 1935) lebt und arbeitet in Berlin. Nach seinem Studium an der Technischen Universität München begann Friebe seinen beruflichen Weg als Prüflingenieur bei Rhode + Schwarz. Danach ging Friebe gemeinsam mit seiner Frau Liane 1967 in die USA. Dort arbeitete er mehrere Jahre als Entwicklungsingenieur und später als

Manager für neue Technologien und Produkte. 1975 kehrte er zurück in die Bundesrepublik, zunächst nach Karlsruhe an das Fraunhofer Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung. Von 1978 bis 1989 war Friebe in Berlin Geschäftsführer des VDI-Technologiezentrums und Gründungsgeschäftsführer der VDI/VDE-Technologiezentrum Informationstechnik GmbH. In dieser Zeit konzipierte er mit seinen Mitarbeitern die wichtigsten Förderprogramme

des Bundes zur Entwicklung und Anwendung der Mikroelektronik und war als Projektträger für deren Umsetzung mitverantwortlich. Friebe trug damit wesentlich zur Modernisierung und Zukunftssicherung der deutschen Wirtschaft in den Siebziger und Achtziger Jahren bei. Von 1991 bis 2000 leitete Friebe als Direktor die Technologiestiftung Schleswig-Holstein, an deren Gründung er maßgeblich beteiligt war. Seit 2000 ist Friebe Gründungspartner der Delphin Consult.



## Das Sonderprogramm Mikroelektronik: 1982 bis 1984

Das Förderprogramm »Anwendung der Mikroelektronik« wurde im Januar 1982 vom Bundesministerium für Forschung und Technologie gestartet, nachdem es im Bundeskabinett im September 1981 verabschiedet worden war. In das Kabinett eingebracht wurde es vom damaligen Forschungsminister Andreas von Bülow.

Zielsetzung des Forschungsprogramms war die »Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft und ein Beitrag zur Sicherung der Beschäftigung durch die beschleunigte Entwicklung neuer Produkte«. Vorrangig sollte es möglichst vielen, insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen ermöglichen, im Rahmen von Forschungs- und Entwicklungsvorhaben die zur Anwendung der Mikroelektronik erforderlichen Kenntnisse zu erwerben sowie Entwicklungskapazitäten aufzubauen und zu erweitern. Projektträger war das VDI-Technologiezentrum. Für den Förderzeitraum von drei Jahren bis Ende 1984 standen insgesamt 450 Millionen DM zur Verfügung.

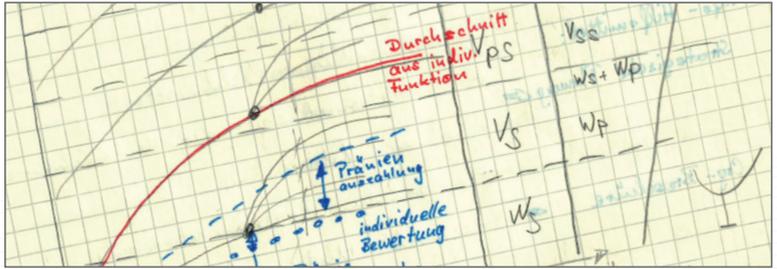
Das Sonderprogramm stellte die bis dahin übliche Forschungsförderung auf den Kopf. Bis dahin waren überwiegend nach dem »Gießkannenprinzip« Wissenschaft und Großindustrie gefördert worden, ohne Leistungs- und Ergebniseinforderung wirtschaftlich wirksamer Anwendungen. Mit dem neuen Förderprogramm entstand plötzlich ein starker Anwendungsdruck auf die Wissenschaftsforschung und die Forschungsprojekte der Großindustrie.

Die Ergebnisse mussten eindeutig konkreten Anwendungsprojekten zugeordnet werden. Entsprechende Forschungsvorhaben wurden von kleinen und mittleren Unternehmen mit Unterstützung des Sonderprogramms beauftragt, und entsprechende Ergebnisse wurden eingefordert.

Es verwundert kaum, dass die Mannschaft des VDI-Technologiezentrums mit Klaus P. Friebe an der Spitze ständigen Angriffen und Konflikten bei der Konzeption und Umsetzung des Förderprogramms ausgesetzt war. »Unakademische Haltung« oder »Totengräber der Grundlagenforschung« waren wohl noch die vornehmsten Vorhaltungen, die man zu hören bekam. Letztlich entstanden ganz neue Anforderungen und Herausforderungen an die Forschungseinrichtungen und damit auch eine Reihe von Innovationen und zukunftsweisender neuer Forschungseinrichtungen.

Und die Ergebnisse des Sonderprogramms?

Die Wirkung des Förderprogramms »Anwendung der Mikroelektronik« war außerordentlich hoch: Über 6.000 Firmen wurden während der Laufzeit gefördert, davon 500 Neugründungen, die mit Unterstützung des Sonderprogrammes initiiert wurden. Da 60 Prozent der Kosten eines Forschungsprojektes durch die geförderten Unternehmen selbst aufgebracht werden mussten, floss im Förderzeitraum insgesamt eine Milliarde DM in Mikroelektronikprojekte überwiegend kleiner und mittlerer Unternehmen.



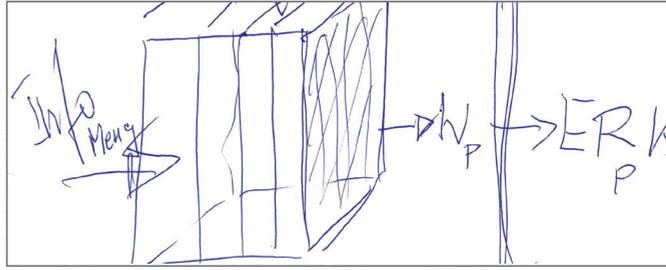
DCO Report »Konflikt«  
März 2016

DCO Report »75:70«  
Juli 2010



*Im Gegensatz zu »Harmonie« ist es eigentlich eher ungeliebt und wird häufig verdrängt: das Thema »Konflikt«. Klaus P. Friebe zeigt auf, warum Konflikte wichtig sind und wie man mit ihnen umgeht. »Harmonie bedeutet Stillstand«, sagt Friebe. Konflikte sind der Motor für neue Entwicklungen und Veränderungen. Interessante Perspektiven und nützliche Tipps helfen, Konflikte positiv zu sehen. Im Beitrag wird das Verständnis vermittelt, wie man Konflikte bewältigt, und das keineswegs nur mit Kampf oder Krieg.*

*Anlässlich der gemeinsamen Feier von Klaus P. Friebe und seiner Frau Liane in Berlin zum 75. bzw. 70. Geburtstag erschien der erste DCO-Report im Juli 2010. Er berichtet über den gemeinsamen Lebensweg des Paares und das berufliche Wirken Friebes. Freundschaftliche Wegbegleiter wie die ehemalige Bundesforschungsministerin Edelgard Bulmahn und Staatssekretär a. D. Dr. Uwe Thomas beleuchten Friebes berufliches Wirken, seine Persönlichkeit und seine Verdienste aus deren persönlichen Sichtweise.*



## Wir laden Sie ein

Im Rahmen der Quellensammlung haben wir unter <http://www.delphin-consult.de/bibliothek> ein Online-Portal eingerichtet, um das gesammelte Material einem ausgewählten Kreis rund um Klaus P. Friebe zugänglich zu machen.

Neben einer Sammlung an Aufzeichnungen zu Friebe finden Sie dort auch den Artikel »Erfolg«, den Sie in dieser Ausgabe des DCO-Reports vorliegen haben. Ebenso ältere Ausgaben des DCO-Reports. Sie können beim Login-Dialog einen Zugang anfragen. Dies ermöglicht Ihnen, die Artikel zu kommentieren.

Ich freue mich auf Ihr Feedback, gerne auch per E-Mail an [he@delphin-consult.de](mailto:he@delphin-consult.de)

Auf dem Portal

[www.mittelstandswiki.de](http://www.mittelstandswiki.de)

finden Sie die aktuellen DCO-Reports zum Lesen und zum Download.

Hier geht es beispielsweise direkt zum DCO-Report »Konflikt«:

<http://goo.gl/nyqVgO>

Bedienen Sie sich:

Es kostet nichts, und wir freuen uns!

**DCO Report** Februar 2017

**Redaktion**

Eduard Heilmayr (he),  
V.i.S.d.P.

**Lektorat**

Florian Eichberger

**Design**

Florian Strohmaier  
florianstrohmaier.com

**Verlag**

Delphin Consult  
Limmerweg 12  
82024 Taufkirchen

Tel: 0162 / 23 11 597

Fax: 089 / 612 08 288

info@delphin-consult.de

www.delphin-consult.de

**Layout-Konzeption**

Christoph Rudholzner  
mit engelhardt,  
atelier für gestaltung,  
Mühldorf a. Inn  
www.engelhardt-atelier.de  
www.christophanderalz.de

**Layout**

Florian Heilmayr  
fh@delphin-consult.de

**Titelillustration**

Götz Wiedenroth  
wiedenroth-karikatur.de

**Mit freundlicher Unterstützung von:**

Just 4 business GmbH

Thomas Jannot · www.mittelstandswiki.de

ISBN DCO-Report (Print): 978-3-946487-04-3

ISBN DCO-Report (E-Book): 978-3-946487-05-0