



# Nachruf

---

## *Was weiterlebt*

Klaus P. Friebe ist am 12. Juni 2017 in Berlin gestorben. Er wurde 82 Jahre alt. Seine Frau Liane und seine Söhne Marc und Kirk begleiteten ihn in seinen letzten Stunden. Friebes Tod bedeutet für ihn das Ende einer sehr langen und schweren Krankheit. Er litt an einer fortschreitenden Schädigung der Nervenzellen, die für Muskelbewegungen verantwortlich sind; die unheilbare Krankheit ist unter dem Kürzel ALS bekannt.

Als Außenstehender kann man nur erahnen, was Friebe und seine Familie in den letzten Jahren durchleiden mussten. Umso mehr staunte ich immer wieder über die Herzlichkeit und Freude, mit der ich im Haus der Friebes in Mariendorf bei meinen Besuchen dort empfangen wurde. Und ich staunte über die fortwährende geistige Kraft von Friebe.

So sprachen wir auch noch bei meinem letzten Besuch im März dieses Jahres über Themen, die Friebe sein ganzes berufliches Leben lang beschäftigten. Es ging um die Anwendung der von ihm entwickelten »Erfolgsformel« in Unternehmen und Organisationen. Es war, wie immer mit Friebe, ein engagiertes, konträres, überraschendes Gespräch!

Seine Kreativität in der Diskussion, seine Gesprächsführung, seine Argumentationsstärke, seine Schlussfolgerungen – allen diesen herausragenden Eigenschaften konnte seine schreckliche Krankheit bis zuletzt nichts anhaben; ebenso wenig seinem Erstaunen über Zweifel und Widerworte. Es gelang mir selten, seine Argumente zu widerlegen; wenn dann doch, spürte man deutlich den Starrsinn von Friebe – seine Konfliktlösung dabei: Er wechselte dann einfach das Thema.



Friebe war dennoch ein außergewöhnlich großer Geist. Und ich habe es häufig erlebt: Er machte es weder seinen Mitstreitern leicht noch seinen Widersachern – ihnen erst recht nicht. Seinen Kampfgeist und seine Fähigkeit, komplexe Zusammenhänge insbesondere aus ungewöhnlichen Perspektiven zu analysieren – Friebe nannte das »die Logik hinter der Unlogik suchen« –, führte Friebe selbst auf seine Kindheit, seine Jugend und die ersten Berufsjahre in sozialistischen Plansystemen zurück.

1935 in Oberschlesien geboren, besuchte Friebe dort deutsche und polnische Schulen. In einem Gespräch im Januar 2011 erzählte er aus seiner Kindheit:

*»Ich bin groß geworden mit sieben Geschwistern. Wir hatten nichts nach dem Krieg. Meine Mutter sagte: ›Was ihr im Kopf habt, kann euch keiner stehlen‹. Ich wurde sozusagen aus diesem Grund zur Ökonomisierung des Wissens erzogen, also zum ökonomischen Wert des Wissens. Uns Kindern wurde*

*sehr früh klargemacht, dass man alles verlieren kann – und wir verloren alles, was Vater und Mutter aufgebaut hatten –, aber das, was man im Kopf hat, kann keiner einem wegnehmen. Durch die unterschiedlichen Schulsysteme, die ich durchlaufen musste, lernte ich viel über die Zusammenhänge des Wissens, und je mehr ich verstand, desto erfolgreicher war ich. Ich habe damals nicht von Erfolg gesprochen, sondern eher von einem Vorteil – dem ökonomischen Vorteil. Entweder hat sich das in Zensuren ausgedrückt, in einer Belohnung oder in einem Preis. Ich war in meiner Ausbildungszeit auch gezwungen, so viel unterschiedliche Dinge wie möglich zu machen. So habe ich während meines Studiums der Elektrotechnik gleichzeitig auch Ägyptologie studiert. Als Fremdsprache mussten wir Russisch lernen. Alle in der Schule weigerten sich, Russisch zu lernen. Meine Mutter hat gesagt: ›Du weißt nicht, für was Du es brauchst – Russland ist groß‹. Sie hat uns motiviert, Russisch zu lernen. Wir waren einige der wenigen, die wissbegierig die Sprache gelernt haben.*

Andreas von Bülow  
Ex-Forschungsminister

*»Er hat ein ungeheures Temperament, großes Engagement, viel Phantasie, hält nichts für unmöglich. Wer auch immer in irgendeiner Weise vom hiesigen Innovationsgeschehen tangiert ist, muss in Friebe ein Geschenk des Himmels sehen.«  
(Quelle: Markt & Technik, 1985)*



*Im Studium hat mir das genützt, da die Russen billige Fachbücher angeboten hatten.«*

Im Jahr 1958 übersiedelte Friebe aus Oberschlesien in die Bundesrepublik Deutschland. Dort musste er das Abitur erneut ablegen und sein Studium der Elektrotechnik wiederholen.

Die Schul- und Studienabschlüsse aus Polen wurden in Deutschland nicht anerkannt. Sein Studienfreund an der Technischen Hochschule München und lebenslanger Wegbegleiter Dr. Uwe Thomas, Wirtschaftsminister a.D. in Schleswig-Holstein und Staatssekretär a.D. im Bundesministerium für Forschung und Technologie, charakterisiert Friebes Kampfeswillen und Furchtlosigkeit mit dieser Studienzeitanedote:

*»Zusammen mit uns wohnte im gleichen Stockwerk ein riesengroßer, farbiger Mann aus Uganda mit dem Namen Okello. Er war später einer der Militärführer in Uganda. Auf mich machte er durchaus einen gewalttätigen*

*Eindruck. Friebe sprach ihn mehr als einmal an: »Jumbo, du hast schon wieder nicht die Dusche sauber gemacht. Mach endlich die Dusche sauber!« Und Okello, dieser Zwei-Meter-Hüne, marschierte in die Dusche und machte sie sauber. Friebe hatte das nichts ausgemacht. Ich hätte mich das nie getraut.«*

Nach Abschluss des Studiums ging Friebe mit seiner Frau Liane 1967 in die USA. Seine beiden Kinder Marc und Kirk wurden dort geboren. Zuerst arbeitete Friebe als Entwicklungsingenieur bei General Dynamics in Rochester, N.Y., danach als Produktmanager bei Sperry Rand USA. Friebe arbeitete erfolgreich. Eine Gesprächsaufzeichnung belegt, wie er damals seine beruflichen Anforderungen anging:

*»Als wir Probleme hatten bei Kopierern, in der Abteilung, die ich zum Schluss geleitet habe, da hat mein Vice President gesagt: »Don't worry, give it to Klaus! Crazy German, he will solve it.« Ich bin mit keinem Vorurteil an die Probleme herangegangen.*



*Ich habe gesagt, das ist die Situation, das ist die Aufgabe, und in der Situation müssen wir das lösen. Ich habe mir nicht eingebildet, ein guter Manager zu sein, und ich habe mir auch nicht eingebildet, ein guter Ingenieur zu sein. Ich hatte nur die Aufgabe, und ich hatte die Zwänge, die Probleme zu lösen.»*

1975 kehrte Friebe mit seiner Familie zurück in die Bundesrepublik. Bis Anfang 1978 leitete er im Auftrag des Bundesministeriums für Forschung und Technologie das Projekt »Anwendung der Mikroelektronik in kleinen und mittleren Unternehmen« am Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung in Karlsruhe. Es war ein herausfordernder, aufregender und schwieriger Job. Ausgelöst durch eine rasante technologische Entwicklung, insbesondere durch die Mikroelektronik, bestanden hohe Risiken für die deutsche Industrie, besonders für mittelständische und kleine Unternehmen. Unter anderem die Uhrenindustrie und der Maschinenbau sowie deren Zulieferer waren zunehmend

in ihrer Existenz bedroht. Bisherige Forschungs- und Förderkonzepte versagten oder brachten zumindest nicht schnell genug zählbare Ergebnisse.

In dieser Situation entwickelte Friebe völlig neue Konzepte und Programme, die bei vielen etablierten Wissenschaftlern, Vertretern von Großunternehmen, aber auch Politikern und Gewerkschaftlern zumindest anfänglich auf große Ablehnung stießen. Nicht jedoch bei den kleinen und mittelständischen Unternehmen. Denn diese spürten sehr deutlich: Friebe stand auf ihrer Seite.

Diese Konzepte führten schließlich 1978 zur Gründung des VDI/VDE-Technologiezentrums Informationstechnik in Berlin, dessen operativer Gründungsgeschäftsführer Klaus P. Friebe wurde. Er leitete das VDI-TZ, wie es intern kurz genannt wurde, 21 Jahre lang. Während seiner Arbeit dort entwickelte Friebe mit seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die wichtigsten Förderprogramme des Bundes zur Anwendung der Mikroelektronik und neuer

Uwe Thomas  
Staatssekretär a.D.

*»Er hat mit seinem Engagement entscheidend dazu beigetragen, die Schritte des Bundesforschungsministeriums in Richtung mittelständische Industrie auf eine solide Grundlage zu stellen, und er hat bei den mittelständischen Unternehmern Vertrauen aufgebaut. Er gehört zu den Leuten, die ihr persönliches Engagement über die Optimierung ihres Einkommens stellen.«*

*(Quelle: Markt & Technik, 1985)*



Technologien in Deutschland. Als Projektträger war das VDI-TZ auch für deren erfolgreiche Umsetzung mitverantwortlich. Friebe trug damit an entscheidender Stelle zur Modernisierung der deutschen Wirtschaft in den 70er und 80er Jahren bei. Auch heute noch nimmt die Nachfolgeorganisation, die VDI/VDE Innovation + Technik GmbH, eine herausragende Rolle bei der Förderung von Innovationen in der Wirtschaft ein.

Von 1991 bis 2000 arbeitete Friebe dann als Direktor der Technologiestiftung Schleswig-Holstein in Kiel, kurz TSH; an der Gründung der TSH war er maßgeblich beteiligt. Und auch dort war Friebe wieder erfolgreich, wie Dr. Jörg Biel, Hauptgeschäftsführer i.R. der Industrie- und Handelskammer Schleswig-Holstein, bei einer Rede im September 2005 in Kiel anklingen ließ:

*»Dass es dann auch tatsächlich begann, dafür sorgte eine besondere Persönlichkeit – nämlich der erste Direktor der TSH Klaus-Peter Friebe. Ich habe*

*selten einen Menschen erlebt, der es mit unkonventionellen Ideen, mit einer enormen Durchsetzungskraft und großer Konfliktbereitschaft verstand, die Leute mitzureißen und etwas zu bewegen. Querdenken war und ist sein Lebenselixier. Und er verstand es, Fördermittel nur dann zu verteilen, wenn Partner aus der Wirtschaft und der Wissenschaft zusammenarbeiteten – der Technologietransfer also direkt in die Förderung eingebettet wurde.«*

Eine weitere Friebe-Stärke beschrieb Edelgard Bulmahn, von 1998 bis 2005 Bundesministerin für Bildung und Forschung im Kabinett von Bundeskanzler Gerhard Schröder, in einem Gespräch 2010:

*»Friebe bringt unterschiedliche Menschen zusammen, aus ganz unterschiedlichen Fachrichtungen, aus unterschiedlichen Kulturkreisen, aus unterschiedlichen sozialen Ebenen, mit einer großen Offenheit und Neugier, insbesondere bei seinen privaten Treffen.«*



Ich lernte Friebe 1981 kennen, also vor über 35 Jahren, als er Geschäftsführer des VDI-Technologiezentrums war. Seit dieser Zeit begleitete ich Friebe journalistisch und später auch publizistisch in seinem beruflichen Wirken. Beide achteten wir immer auf die erforderliche journalistische Distanz, gemäß dem Grundsatz »Einen guten Journalisten erkennt man daran, dass er sich nicht gemein macht mit einer Sache, auch nicht mit einer guten Sache; dass er überall dabei ist, aber nirgendwo dazugehört« – dem Motto des jährlich vergebenen Hanns-Joachim-Friedrichs-Preises für Fernsehjournalismus. Ein Beleg dafür mag sein, dass Friebe und ich trotz 35-jähriger, später auch enger beruflicher und persönlicher Nähe und Wertschätzung einander nie duzten. Wir kamen nicht einmal auf die Idee, dies zu tun.

Was mich in meiner journalistischen Arbeit im Allgemeinen und bei Friebe schon sehr bald im Besonderen reizte, war die Frage: »Was macht Erfolg aus – und natürlich das

Gegenteil?« Viele meiner Gespräche mit Unternehmens- und Meinungsführern der Technologie- und Medienbranchen zielten genau auf diesen Punkt. Und viele Antworten erschöpften sich in Oberflächlichkeit, Marketingblasen und Allgemeinplätzen. Das hat sich übrigens bis heute nicht geändert.

Ich habe außer Friebe keinen Menschen kennengelernt, der sich mit einer solchen Offenheit und Gedankentiefe dieser Frage gestellt und entsprechende Antworten geliefert hätte. Immer waren diese Antworten unorthodox, überraschend, kaum sofort zu verstehen; meist forderten sie Widerspruch geradezu heraus.

Friebe-Antworten führten mich immer weiter: im Verstehen der Sache und der Handlungen der damit befassten Personen. Und mit der Zeit stellte ich fest: Sie führten auch mich in meiner eigenen Entwicklung weiter. So wurde Friebe mit den Jahren mein wichtigster Lehrer, hilfreich auch in kritischen Berufs- und Lebenssituationen. Es mag unlogisch klingen,

Günther Walter  
ehem. Fraunhofer Gesellschaft

*»Er ist ein unheimliches Arbeitstier und kann sich über Nacht in fremde Sachverhalte einarbeiten. Er ist unkonventionell, manchmal fast lausbubenhaft, aber niemand nimmt ihm lange etwas übel. Er hat ein ganz besonders gutes Verhältnis zu seinen Mitarbeitern.«*

*(Quelle: Markt & Technik, 1985)*



aber meine journalistische Distanz hat nie darunter gelitten, Friebe hat nie ein unprofessionelles Naheverhältnis eingefordert.

Durch die zahllosen Treffen, öffentlichen Auftritte, Pressekonferenzen und persönlichen Gespräche, bei denen ich Friebe begleiten durfte, verstand ich allmählich, wie er seine Erfolge erzielte. Er analysierte, prognostizierte, baute Visionen, formulierte Ziele und daraus Programme, entwickelte Organisationen und realisierte diese mit seiner Mannschaft – mit häufig erstaunlichen Ergebnissen.

Friebe ging in seiner Arbeit immer systematisch vor, sehr vielschichtig und interdisziplinär. Er schuf sich dafür über die Jahre hinweg einen eigenen »Werkzeugkasten«, den er bis zur Perfektion entwickelte.

Und Friebe gab diesen Werkzeugkasten weiter. Eine ganze »Jüngerschaft« hat Friebe im Laufe seines Lebens für seinen Werkzeugkasten begeistern können, und viele sehr erfolgreiche Berufslaufbahnen basieren auf seinen Lehrsätzen.

Eine seiner bekanntesten und nicht immer in seinem Sinne richtig verstandenen Weisheiten ist die sogenannte Erfolgsformel. Sie beschreibt auf »Einstein'sche Art« eine der interessantesten Fragen, mit denen sich Menschen seit jeher beschäftigen, nämlich: »Was macht Erfolg aus?« Die »friebeistische Erfolgsformel« lautet:

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

Wobei *k* die Abkürzung für »Kulturfaktor« ist; *W* steht für »Wissen« und *V* für Verhalten.

Andere Inhalte aus Friebes Lehren sind die »hyperbolische Funktion« als Beschreibung periodischer Markt- und Technologiebrüche und deren Wirkungen, »Soziogramme« als Situations- und Beziehungsanalyse, die »Neuner-Matrix«, meines Wissens schon weit vor Gartner von Friebe entwickelt, »Liquiditätssteuerung von Unternehmen«, die »Sieben Konfliktlösungsstrategien«, »Situatives Management«, die »Inside-Outside-Ana-



lyse«, der »Einsatz von Strategemen«, »Zeit- und Projektmanagement«, der »Winkel Alpha«, die »Weinglas-Theorie«, »Karpfen, Hechte und Delphine« oder die »Erfolgsformel für Manager«. Dies sind nur Beispiele aus einer umfangreichen Palette an Analyse-, Prognose- und Führungstools, die Friebe über die Jahre immer weiter entwickelt hat.

Meine Berliner Besuche bei Friebes, so freundschaftlich und herzlich sie auch immer waren, hatten immer einen Arbeitshintergrund. Das letzte große »Projekt«, das wir gemeinsam angingen, war, Friebes »geistiges Vermächtnis« der Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Die Idee dazu entstand 2010 und konkretisierte sich im Januar 2011. Damals erfuhr ich erstmals von Friebes Krankheit.

Über die letzten Jahre hinweg sortierte Friebe seine gesammelten Arbeitsunterlagen und übergab sie mir in ca. 40 Aktenordnern. Unter dem Dach der gemeinsamen Unternehmung Delphin Consult begann ich, die Unterlagen in einer Web-Datenbank

zu digitalisieren und einer interessierten Nutzergruppe als »Friebeismus-Bibliothek« zugänglich zu machen. Bisher sind etwa 20 % der Friebe-Quellen dort veröffentlicht. Dazu kommen noch Audioaufzeichnungen und Presseveröffentlichungen über das berufliche Wirken Friebes, die Innovations- und Technologieentwicklung, seine gesellschaftlichen Theorien dazu sowie die jeweiligen wissenschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen.

Parallel zur Quellenerfassung begannen wir gemeinsam mit der Auswertung und der Veröffentlichung erster Aufsätze über einzelne Friebe-Themen – über seinen »Werkzeugkasten« und seine Lehrsätze. Drei Broschüren dazu sind mittlerweile erschienen, unter anderem zur »friebeistischen Erfolgsformel«.



---

Das Manuskript für den vierten DCO Report ist einen Tag vor Friebe's Tod fertig geworden; das Thema: »Die Erfolgsformel für Manager«. Wir werden es zeitnah zum Gedenken an Friebe publizieren. Weitere Veröffentlichungen dazu werden folgen.

Wir alle – seine Familie, seine Verwandten und Freunde – werden dafür sorgen, dass Klaus P. Friebe im Sinne seines Vaters Fritz Friebe weiterlebt. Einst hatte er zu seinem Sohn Klaus gesagt:

*»Weißt du, alles, was du im Leben weitergibst, eine Idee, einen Rat, eine Empfehlung, eine Erfindung, einen Trost oder eine gelungene Sache, das lebt weiter! Das wird von den Menschen weitergegeben und geht nicht verloren. Auch wenn du nicht mehr da bist, leben deine Ideen, deine Gedanken, deine Erkenntnisse und deine Ratschläge weiter. – Sie sterben nicht! Irgendjemand wird sich immer wieder daran erinnern! – Das ist das ewige Leben!«*

Mit großer Dankbarkeit,  
Eduard Heilmayr



DCO Report »Erfolg«  
Februar 2017

DCO Report »Konflikt«  
März 2016

DCO Report »75:70«  
Juli 2010



*Das Schaffen von Klaus P. Friebe ist am eindrucksvollsten sichtbar in der von ihm entwickelten Erfolgsformel. In wenigen Buchstabenfolgen drückt Friebe damit aus, welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, um bestmögliche Ergebnisse zu erzielen. 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.*

**Link zur PDF-Ausgabe:**

[http://www.delphin-consult.de/pdf/DCO\\_Report\\_2017-02.pdf](http://www.delphin-consult.de/pdf/DCO_Report_2017-02.pdf)

*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.*

**Link zur PDF-Ausgabe:**

<http://www.delphin-consult.de/pdf/20160223%20DCO%20Report%20final-web.pdf>

*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 ihrer persönlichen Sichtweise.*

**Link zur PDF-Ausgabe:**

[http://www.delphin-consult.de/pdf/DCO\\_Report\\_I\\_2010\\_RZ\\_online.pdf](http://www.delphin-consult.de/pdf/DCO_Report_I_2010_RZ_online.pdf)

**DCO Report** Juli 2017

**Redaktion**

Eduard Heilmayr (he),  
V.i.S.d.P.  
he@delphin-consult.de

**Lektorat**

Florian Eichberger  
Michael Praschma

**Design**

Florian Strohmaier  
florianstrohmaier.com

**Verlag**

Delphin Consult  
Limmerweg 12  
82024 Taufkirchen

Tel: 0162/23 11 597  
Fax: 089/612 08 288

**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 Juli 2017(Print): 978-3-946487-06-7  
ISBN DCO-Report Juli 2017 (E-Book): 978-3-946487-07-4

info@delphin-consult.de  
www.delphin-consult.de