

Franz Liebl rockt nicht. Er rollt.

Die Herausgeber

Mit dem Sommersemester 2025 endet nach 20 Jahren an der Universität der Künste Berlin, nach über 30 Jahren als Inhaber eines Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre und Strategisches Marketing und nach über 40 Jahren im akademischen Dienst und Betrieb das aktive Berufsleben von Prof. Dr. Franz Liebl. Zu diesem Anlass konnten wir einen *Rare Mix* von Wegbegleitern, Kollegen, Freunden und Schülern gewinnen, Franz Liebl eine Freude zu machen: mit einem kleinen Gruß, gewissermaßen auf ein Glas im Stehen, oder mit einer etwas ausführlicheren Verkostung, gleichsam einer gemeinsam genossenen Flasche. Hie und da findet sich ein Stamperl, da und dort eine Magnum-Pulle.

Die Vielfalt der Themen, der Beiträgerinnen und Beiträger, der Textformen spiegelt wider, auf welch unterschiedlichen Feldern Franz Liebl gewirkt hat: Nämlich zwischen 1981 und 1994 erst als Student der Betriebswirtschaftslehre, dann als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Systemforschung der Universität München. Er wurde 1991 zum Dr. oec. publ. promoviert und habilitierte sich 1994 im Fach Betriebswirtschaftslehre mit einer Arbeit über Strategische Früherkennung und Trendforschung. Seine erste Professur übernahm er im Oktober 1994 als Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine und Quantitative Betriebswirtschaftslehre an der Wirtschaftsfakultät der Universität Witten/Herdecke, von Oktober 1998 bis August 2005 war er dort Inhaber des Aral Stiftungslehrstuhls für Strategisches Marketing. Seit September 2005 war er Professor für Strategisches Marketing an der Universität der Künste Berlin. Er kennt also drei grundlegend unterschiedlich verfasste und funktionierende Hochschul-Formen: Die Volluniversität, die Privatuniversität sowie die Kunsthochschule.

Schon als Assistent, dann als Stiftungsprofessor und bis heute begleitet er als Berater Organisationen und Unternehmen in den Bereichen Strategisches Management, Issue-Management, Business-Design sowie Marketing unter Bedingungen gesellschaftlicher Individualisierung. Sein tiefgehendes Interesse für die Künste zeigt sich in den durchgehend erschienenen Veröffentlichungen zu Szenen, Subkultur und experimenteller Musik, seiner Tätigkeit als Inhaber eines Tonträger-Labels und Vertriebs für experimentelle Musik in den 1980er-Jahren, seiner Teilnahme an Mail-Art- und Mail-Music-Projekten sowie natürlich seinen berühmten Theorie-Performances in der Reihe „Unbekannte Theorie-Objekte der Trendforschung“. In den letzten Jahren kam zu seinem begeisterten Interesse an Bildender Kunst, zeitgenössischer populärer Musik und Mode auch das Interesse für die Kunst des Kochens, Essens und Trinkens hinzu.

Dass Franz Liebl stets die Augen offen hält auf der Suche nach interessanten Menschen, Gedanken und Phänomenen spiegelt sich in der Vielfalt der Mitmachenden wider. Ihnen allen gilt für die Mitarbeit und Unterstützung unser Dank. Wir danken zudem Heike Polleit, Andreas Leibl und Karl Bruckmaier für die Unterstützung. Besonderer Dank gilt Dr. Volkhard Buchholtz vom Logos Verlag sowie Michael Falkensteiner für die großzügige finanzielle Unterstützung.

Franz Liebl als Chef

Franz Liebl ist ein höchst angenehmer Vorgesetzter. Sein Personal suchte er laut eigener Aussage stets nach zwei nur scheinbar einfachen Kriterien aus: Mitarbeiter „müssen schlau und nett sein“. Als jemand, der einen großen Teil seiner (Ex-)Mitarbeiter:innen über die Jahre kennengelernt hat, kann ich sagen: Dies war keine bloße Behauptung, sondern tatsächliche Richtschnur bei der Auswahl.

Franz Liebl kennt seine Aufgaben als Hochschullehrer, und er erfüllt diese gründlich und strukturiert. Um die Arbeitsweise an seinem Lehrstuhl zu verstehen, muss man den systematischen Missbrauch kennen, den viele Inhaber (v.a.) von W3-Professuren mit ihren Assistent:innen treiben. Die Arbeit bei und mit Franz Liebl war das genaue Gegenteil der teilweise klischeehaften Ausbeutungsstrukturen an Hochschulen. In meinen zehn Jahren als Mitarbeiter musste ich keine Manuskripte und Redetexte für ihn schreiben, keine Beratungsprojekte in seinem Namen durchführen. Ein einziges Mal übernahm ich eine Sitzungsleitung für eine Textdiskussion in einem Master-Seminar, weil er nach einer Erkältung fast keine Stimme mehr hatte und nur noch flüstern konnte. Er saß aber dennoch daneben und ergänzte, was aus seiner Sicht noch zu sagen war. Ich habe keine einzige Lehrveranstaltung für ihn vertreten – und das nicht nur, weil er fast nie krank war. Die Lehrveranstaltungen gründlichst vorzubereiten und immer wieder auf den didaktischen Prüfstand zu stellen versteht er als ureigene Verpflichtung – und als vergnügliche Herausforderung.

Diese Gründlichkeit und Struktur erwartet er auch von seinen Mitarbeiter:innen. Wenn die Arbeitsergebnisse die Erwartung nicht erfüllten, wies er höflich auf die Mängel hin und bat um Behebung. Dadurch gewöhnte man sich schnell an seine Anforderungen und versuchte, auch implizite Erwartungen zu antizipieren (was für Studierende im 3. Semester gar nicht so trivial ist). Sowohl mit den studentischen Hilfskräften und Tutor:innen wie auch mit den wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern am Lehrstuhl ließ und lässt Franz Liebl eine „lange Leine“. Wir arbeiten an einer Hochschule: Das Meiste hat ohnehin Zeit. Das erzeugt schnell eine große Selbständigkeit.

Das Beste an Franz Liebl als Chef ist aber vermutlich das Gespräch „zwischen Tür und Angel“ – entweder bei ihm im Büro oder aber wenn er selbst kurz in der Tür steht. Seine Neugier für den Erlebnis- und Erfahrungshorizont seiner Mitarbeiter spiegelt sich in der Offenheit, Fragen zu stellen und zu beantworten: Studierende und auch Mitarbeiter kennen im Zweifel die Stimmung im Jahrgang genauer und können Störgefühle rechtzeitig mitteilen, statt dass man auf das Evaluationsergebnis wartet. Nicht nur diese Gespräche führt Franz Liebl auf Augenhöhe: Meinungen zu Kinofilmen, Wirtschaftsnachrichten oder Musiktrivia gibt er so bereitwillig wie er sie sich anhört. Dabei zeichnet er sich als Connaissanceur reinsten Wassers aus: Seine Expertise hat er aus Interesse und Begeisterung, nicht für soziales Kapital und Distinktionsgewinn. Dumme Fragen gibt es nicht, es ist jedermanns gutes Recht, etwas nicht zu wissen oder sich für etwas nicht zu interessieren.

Antizyklisch für eine zeitgenössische Kunsthochschule ist sicher, dass er mit Mitarbeiter:innen und Kolleg:innen beim Sie bleibt: professionell und zugewandt.

Franz Liebl war ein höchst angenehmer Vorgesetzter.

Franz Liebl als Kollege

Das Mainstreamige, irgendwie Mittige und einfach Konsumierbare, das bereits Museifizierte und Etablierte findet in Lieblschen Kanons keinen Platz. Nicht in Kulinarik und Kunst, erst recht nicht in der Strategieliteratur und ganz sicher nicht, wenn es um die Musik geht. Herr Liebl ist kein Rock'n'Roller – aber manchmal (über die scheinbare Paradoxie werde ich nicht weiter sprechen) rockt er dann doch. Wenn er seine Zuhörer:innen gleichzeitig überfordert, überrascht und fesselt – und sie erkennen lässt, dass Theorie- und Strategie-Erzählungen, die ganz ohne Serienmörder und Technokörper, ohne ‚Brezn‘ und Gehacktes auskommen müssen, seltsam blass wirken. Wenn er Themen so umordnet und in ganz andere Felder verschiebt, dass Studierende und Doktoranden ihr „Ding“ nicht mehr erkennen, um dann, in einem scheinbar leichtfertig dahingesagten Satz, ein Aha-Erlebnis zu ermöglichen, das die eigene, kleine Welt neu formatiert. Und wenn er den Ausführungen seiner Kollegen – und das sind eigenwillige Charaktere mit sehr speziellen Kommunikationsstilen und Logiken – geduldig zuhört und dann das Gesagte nicht nur auf den Punkt bringt, sondern zu ihm, dem Punkt, immer auch bislang nicht bedachte Richtungsvektoren anbietet.

Herr Liebl ist Wissenschaftler und kann Wissenschaft. Und er ist Gestalter und überrascht mit neuen Formen und Formaten. Und er ist ein Kenner der Kunst. Einer, der auch Künstler inspiriert und mit dem Zauber Lieblscher Marketing- und Strategie-Interpretationen konfrontiert. Klar, dass er an einer, dass er an DER Kunstuniversität landete. Und ihr – und uns, seinen Kolleg:innen – neue Bermudadreiecke und Geschichtenzuhöranlässe, kultivierende Geschmacksstrategien und effiziente Entscheidungsviren schenkte. Diese kleine Auswahl ist ‚gecherrypicked‘: Es lohnt sich weiter einzutauchen, in die rollenden und immobilen Archive des Herrn Liebl.

Franz Liebl als Ko-Autor

Als Franz Liebl und ich wähten, wir wären mit unserem – posthabilitationsartigen – Opus Magnum (*Strategie als Kultivierung*) bei der Rohfassung des Manuskripts gelandet, haben wir uns eine Flasche *Grüner Veltliner* aus dem oberen Qualitätsregal in der Weinbar Hammers gegönnt. Soweit das erwartbare Klischee. Wir mussten das dann zweimal wiederholen, weil es von der Rohfassung über das Wiederaufbohren und die inhaltlich-stilistischen Textrevisionen bis zur endgültigen Version doch noch eine geraume Zeit dauerte. Soweit auch dies ein erwartbares Klischee. Sowohl das verfrühte Anstoßen als auch die arg gedehnte Produktionsphase. Gar nicht klischeehaft verlief indes zwischen Franz Liebl, dem Spätnachtsarbeiter, und mir, dem Frühmorgensschreiber, die eigentliche Ko-Autorenschaft und Ko-Herausgeberschaft von Büchern und Texten.

Klar, es ging oft um Updates, wenn wir uns in besprechungsfreundlichen Cafés oder in der Miere trafen. Aber erinnerlich sind mir besonders die wicked problems, die Franz Liebl mit mir entzurren wollte. Ich verstand sie manchmal oder sogar häufig nicht, aber wir fanden immer eine Lösung. Weil das Spiel über die dialogische Bande zwischen Kulturwissenschaft und Strategischem Denken trotz meiner Problemignoranz immer – wirklich: immer – zu Entknotungen führte. Franz Liebl artikuliert in meiner Gegenwart und Adressierung das Problem anders (und erahnte schon die Klärung), und er hörte aus meinen tastenden Antworten,

Feldwechseln und Reflexionen eine Lösung heraus. Das dauerte nicht lange. Maximal eine Stunde. Und wir wussten – wie Bayer Leverkusen mit ihren Last-Minute-Siegen in der Meistersaison 2024/25 –, dass wir nicht ohne Lösung auseinander gehen würden.

Ich kann nicht für andere Ko-Autor:innen und Ko-Herausgeber:innen sprechen. Aber es würde mich wundern, wenn sie im Ansatz andere Erfahrungen gemacht hätten. Das Dialogische, das Pingponghafte, Textstrategische, das Offene für die Position und den Denk- und Schreibstil des Mitstreiters, das Konzentrierte, Pointierte, Humorvolle, Kollegiale, geradezu Hermeneutische, das Uneitle, Selbstkritische und doch Selbstbewusste, das Geschwätzlose, das Effektive mit produktiven Abschweifungen und Missverständnisfreundlichkeit, das Empathische und Neugierige, die Distanz zum eigenen Denken und Wissen, das wechselseitige Einholen und Erkunden von breiten Kontexten, alles garniert mit einer Nuance von Unsinn und Dada – das hat mein Ko-Schreiben mit Franz Liebl seit über 25 Jahren nachhaltig beeinflusst. Im Übrigen auch, wenn wir uns bei anderen wicked problems, zum Beispiel im Weinlokal *Freundschaft* bei Willi Schlögel, zusammensetzten anlässlich von Verknotungen und Einbahnstraßen während der Genese eigener, autonomer Monografien. Auch hier Missverstehen, das Heraushören anderer als gemeinter Textformaterwartungen, und dann: macht's Bling. Ideenglanz, Formatleuchten, zündende Ermutigung. Man weiß, ganz erfüllt, wie's weitergeht. Möglicherweise bekräftigt in dem, was der jeweils andere gerade nicht empfiehlt. So, wenn ich Franz Liebl frage, warum er sein *Steakholder Management* nicht im Format einer stark persönlich eingefärbten Reiserevue schreibt – mit essayistischem, elliptischem Schreibstil und Miniaturen. Oder wenn er mich fragt, was denn der Folky-Jazzy-Acid-Blues in meinem Buch über *Skizzogramme* zu suchen hätte. Und Liebl sagt, nee, keine essayistische Reiserevue; und ich sage mir auf dem Heimweg, Folky-Jazzy-Acid-Blues muss gerade rein, und viel davon.

Fröhliche Ko-Autorschaft = Fröhliche Wissenschaft (Friedrich Schlegel, dann Nietzsche). Aber mit gebührender Ernsthaftigkeit. Unsere unterschiedlichen Zeittaktungen und auch das affirmative Alleinschreiben haben nie unsere Schreibtische zusammenrücken lassen – wie bei Alexander Kluge und Oskar Negt. Aber die Geste war und ist vergleichbar: Unähnliche Ähnlichkeit (Bataille) und sekundär-objektive Zweckmäßigkeit (Gehlen). Und bei Franz Liebl immer als Gesamtkunstwerk – von der Textstrategie über das Layout bis zur Covergestaltung und Lecture Performance. Da war ich nur und gerne der Sidekick. Aber immer in seine Entscheidungen eingebunden.