

## Herr Hibbe macht zu

*Im niedersächsischen Neustadt am Rübenberge schließt das 115 Jahre alte Kaufhaus Hibbe. Wie Hunderte Geschäfte in ganz Deutschland stirbt es am Geiz der Kunden – und am Internet. Ist das wirklich ein Verlust?*

Von Henning Sußebach, DIE ZEIT, 10.07.2014

Kurz vor seinem Tod erwacht das Kaufhaus noch einmal zum Leben. Mühsam und widerspenstig wie ein altersschwaches Wesen, das sich ein letztes Mal aufrafft. Mit einem Seufzen zieht die Rolltreppe an, sucht und findet ihren Takt. Die Lüftung beginnt zu atmen. Flackernd erhellt Licht das Erdgeschoss, den ersten Stock, den zweiten und gibt den Blick frei auf Hemden und Hosen, auf Jacken und Jeans, auf "20 Stück Gardinen-Faltenhaken" für 1,50 €, auf Strümpfe "Falke seidenglatt 15 kniehoch transparent" für 8,00 €, auf die Fußmatte "Welcome" für 11,99 €, auf den Eierkocher von Severin für 29,95 €, auf das Piratenschiff von Playmobil für 49,95 €. Auf hundertfaches Habenwollen und Habenmüssen. Auf die ganze Grundausstattung eines deutschen Lebens.

Es ist ein Freitag im Mai, 8.25 Uhr. Im Kaufhaus Hibbe haben die Verkäuferinnen hinter Kassen, vor Regalen, an Wühltischen Position bezogen. Frau Nölle bei den Socken, Frau Bülow bei Uhren und Schmuck, Frau Autsch bei den Spielwaren. Alles ist wie immer an diesem Morgen – und nichts ist, wie es war. Von der Decke baumeln knallrote Schilder wie übergroße Teebeutel, Plakate voller Ausrufezeichen und Großbuchstaben: WIR SCHLIESSEN! ALLES MUSS RAUS! INSOLVENZVERKAUF! %! %! %! Unten am Eingang steht Klaus Hibbe, 46 Jahre alt, der Inhaber. Er knetet die Hände. Er lugt durch die Schaufenster in die Fußgängerzone, wo ein Trupp Rentner wartet. Kurz treffen sich die Blicke von Kaufmann und Kunden. Durch das Glas starren sie ihn an wie einen kranken Fisch im Aquarium.

# ReporterFORUM

[www.reporter-forum.de](http://www.reporter-forum.de)

"Tja", sagt Hibbe. "Ein Laden stirbt nicht still und heimlich. Ein Geschäft stirbt immer laut."

In 31535 Neustadt am Rübenberge, Niedersachsen, schließt das Kaufhaus Hibbe. 115 Jahre nachdem der Urgroßvater es begründete, macht der Urenkel es dicht. Wie hundert andere Geschäfte in hundert anderen deutschen Innenstädten stirbt es einen öffentlichen Tod. Stirbt am Internet. Stirbt an Geiz. Stirbt an Gleichgültigkeit. Stirbt auch an eigener Trägheit, von der noch zu reden sein wird. Doch nicht jetzt, um 8.30 Uhr, da sich die Türen öffnen und zehn, zwanzig, dreißig, vierzig, fünfzig Kunden an Klaus Hibbe vorbei ins Kaufhaus drängen, grußlos, mit grimmigen Schnäppchenjärgesichtern. "Wenn ihr alle früher mal gekommen wärt", flüstert Hibbe.

So beginnt der erste der letzten Tage. Mit 20 Prozent auf alles.

Es waren zwei Zahlen, die zu Klaus Hibbe und seinem Kaufhaus führten. Im Winter hatte der Handelsverband Deutschland gemeldet, dass der Anteil der klassischen Warenhäuser am Gesamtumsatz des Einzelhandels nur noch 2,7 Prozent ausmache. Zugleich war der Marktanteil von Onlinehändlern wie Amazon, eBay und Zalando auf neun Prozent gestiegen.

2,7 zu 9. In der Differenz verbarg sich das Drama: Am 18. März 2014, um neun Uhr früh, ging im Amtsgericht Neustadt der Insolvenzantrag der Kaufhaus Hibbe GmbH & Co. KG ein und bekam das Aktenzeichen 907 IN 199/14 – 0 –. Fünf Tage später schrieb die Lokalzeitung: Stadt bangt um ihr Kaufhaus. Es war nur eine dieser immergleichen Wirtschaftsnachrichten. Und Klaus Hibbe war zunächst nicht mehr als eine Stimme am Telefon. In diesem flapsigen Niedersächsisch, das man noch von Gerhard Schröder kennt, sagte er: "Meinetwegen, komm' Se vorbei."

In der Marktstraße 27 stand dann – zwischen Rossmann rechts und Apollo-Optik links – ein grauer Klotz, in dem jeder Schritt nach vorn zurück in die Vergangenheit führte. Zurück auf Linoleumboden wie in Schulturnhallen. Zurück zwischen parfümumwölkten Verkäuferinnen. Zurück vor ein Informationsschild am Fuß der Rolltreppe, das sich jetzt wie eine Museumstafel voller Wirtschaftswunderwörter las: "Süßwaren", "Lederwaren" und "Strumpfmode" im Erdgeschoss. "Bademoden",

# ReporterFORUM

[www.reporter-forum.de](http://www.reporter-forum.de)

"Mode & Wäsche" und "Spielwaren" in der ersten Etage. "Elektrogeräte", "Glas/Porzellan" und "Korbwaren" in der zweiten.

In der dritten Etage stand Klaus Hibbe in seinem Büro am Fenster, schlank, grauhaarig schon und mit einer Weitsichtigen-Brille, die seine Augen groß machte und seinem Blick einen staunenden Ausdruck verlieh. Mit seiner zerbeulten Jeans, seinem karierten Kurzarmhemd und seinem Handy in der Hosentasche hinten rechts sah er aus wie sein eigener Hausmeister. Hibbe nannte sein Kaufhaus einen "Vollsortimenter", sprach von 40.000 Artikeln und 3.300 Quadratmetern Verkaufsfläche. "Wir sind 50 Prozent der Innenstadt", sagte er.

Abgelaufene braune Teppiche und Raufasertapeten in seinem Büro ließen erahnen, dass die Familie einst hier oben im Kaufhaus gewohnt hatte. Eher schroff erzählte Hibbe, als Junge sei er morgens die Rolltreppe hinunter zur Schule gehüpft, habe abends mit einer Taschenlampe unter den Kassentischen nach Münzen gesucht und sonntags in der leeren Spielzeugabteilung Dampfmaschinen fahren lassen.

"Hilft mir jetzt auch nicht", sagte er.

Draußen vor dem Fenster: die Stadt, auf flaches Land gestreut. Fachwerk, Backstein, rote Dächer. In guten Zeiten ein Burgherrenblick auf ein treues Kundenvolk von 18.000 Menschen. In schlechten Zeiten? Eine Welt voller Abtrünniger, in der jetzt alle alles im Internet bestellen und sich nach Hause liefern lassen: Bücher und Blusen, Kameras und Kaffeekapseln, Luftmatratzen und Legosteine. Hibbe sieht ja andauernd die Paketboten an seinen Schaufenstern vorbeihasten, wie Gesandte aus einem unsichtbaren Reich.

Hätte er diese Entwicklung verhindern können? Oder ist sie so mächtig und unumkehrbar wie die Kontinentalverschiebung? Seit Jahren habe er keinen Gewinn mehr gemacht, sagte Hibbe, im vergangenen Jahr zählte er 50.000 Euro Verlust.

Wer verdient jetzt dieses Geld?

Ein paar Tage nachdem bei Hibbe der Ausverkauf begonnen hat, klickt 700 Kilometer weiter südlich, in Zürich, ein Mann auf eine Computermaus. Vor seinen Augen wächst eine Weltkarte aus Pixeln, entfalten sich Tabellen, entsteht ein Firmenname: Blacksocks.com.

# ReporterFORUM

[www.reporter-forum.de](http://www.reporter-forum.de)

Samy Liechti sitzt in einem Loft, das einmal eine Lampenfabrik war. Dunkles Parkett, hohe Decken, Designerleuchten in Orange. Hinter Apple-Rechnern: Melanie, Cyril, Nic, Simon und Yil, alle per Du. In einem Regal ein paar Bücher: Dressing the Man, Website Boosting, Über gutes Webdesign, Marktforschung von A–Z. Unten im Tal gleißt der Zürichsee, am Ufer schrammen Straßenbahnen vorbei.

Liechti klickt, scrollt und findet schnell, was er gesucht hat: 315.000 Besucher auf seiner Homepage zwischen Januar und Mai, 44 Prozent mehr als vor einem Jahr. 102.000 visitors allein aus Deutschland – plus 260 Prozent. "Der traffic performt gut", sagt Liechti. "Der traffic ist die Mutter des Umsatzes."

1999 – genau 100 Jahre nachdem Klaus Hibbes Urgroßvater Gustav in einer Neustädter Scheune einen Malerbetrieb gründete, wo er wenig später auch Farben, Tapeten und Pinsel verkaufte – ging in der Schweiz Samy Liechti mit seiner Website [www.blacksocks.com](http://www.blacksocks.com) online. Er hatte eine Idee: Er würde schwarze Herrensocken verkaufen. Übers Internet. Im Abonnement. Immer drei Paar, alle vier Monate.

"Es ist doch so", sagt Liechti: "Kein Mensch kauft gern Socken, aber jeder braucht immer wieder welche. Ich habe da eine neue Schnittstelle geschaffen: Wenn der Mann nicht zur Socke kommt, kommt die Socke zum Mann."

Liechti trägt helle Wildlederschuhe, passgenaue Jeans und ein himmelblaues Hemd, das er niemals in die Hose stecken würde. Seine Locken hat er mit Gel gebändigt. Liechti ist 45, Klaus Hibbe und ihn trennen nur ein paar Monate und doch Welten. Während Hibbe von seinem "Vollsortimenter" redet, vom Geschäftsprinzip "Alles für alle", spricht Liechti über "Zielgruppen-Scoring" und "customer awareness". Kaufhäuser hält er für todgeweiht, weil sie ein "synchrones Medium" seien: "Immer muss einer warten, dass einer vorbeikommt." Viel zu teuer. Viel zu kompliziert. Sein Laden hat immer geöffnet. Jeder kann ihn von jedem Ort der Welt aus betreten. Und wird dort von Samy Liechti empfangen, der in einem Video schmunzelnd erzählt, er werde die Welt von ihren "Sockensorgen" befreien.

Inzwischen sind auf Liechtis Computer 60.000 Kunden aus 75 Ländern gespeichert, rund um die Uhr treffen Bestellungen aus der Schweiz, aus Frankreich, aus Italien, aus Russland, aus China, aus den USA ein. Sogar Ruanda und Bhutan sind

# ReporterFORUM

[www.reporter-forum.de](http://www.reporter-forum.de)

auf seiner Weltkarte als eroberte Gebiete eingefärbt. Auf Liechtis Server liegen Namen und Adressen von 1.890 Kunden in Berlin, 1.275 Kunden in Hamburg, 2.576 Kunden in München. In Neustadt am Rübenberge sind es auch schon zwei.

Es sind auch Liechtis Päckchen, die die Postboten an Hibbes Schaufenstern vorbeitrugen.

Socken. Seit 44 Jahren verkauft Alma Nölle im Kaufhaus Hibbe nichts anderes als Socken und Strümpfe. Babysocken, Stoppersocken, Wadensocken, Kniestrümpfe, Nylonstrümpfe, Stützstrümpfe. Dass das jetzt auch im Internet möglich sein soll, begreift sie nicht. "Der Kunde muss doch den Stoff fühlen", sagt sie.

Alma Nölle ist eine kleine Frau mit gewelltem Haar, Strickjacke, Lesebrille. Die Jahre im Kaufhaus haben ihren Rücken gerundet und ihrem Körper eine dienende Haltung aufgezwungen: Ein wenig gebückt und unterwürfig steht sie vor ihren 22 Regalmeter Strumpfmode im Ausverkaufsummel und versucht, die Fassung zu bewahren.

Gerade hat ein Rentner bei ihr Strumpfhosen für seine Frau gekauft und gefragt, wo im Ort er die künftig finden könne. Alma Nölle hatte keine Antwort.

In der ersten Etage wollte ein Kunde von einer jungen Kollegin wissen, wann es denn auf sie selbst Rabatt gebe.

In der zweiten Etage ist das Kaufhaus schon tot, ausgeweidet, starren nackte Schaufensterpuppen ins Nichts.

"Dieses Ende ist so schreck...", sagt Alma Nölle und hat Mühe, den Satz zu Ende zu bringen.

Alma Nölle erzählt ihre Geschichte mit der Verblüffung eines Menschen, der nie damit gerechnet hat, dass die Nachrichten aus Zeitungen und Fernsehen auch ihn selbst einmal betreffen könnten. "Zum 40. Dienstjubiläum vor fünf Jahren habe ich noch eine Armbanduhr bekommen", sagt sie.

Alma Nölle war 15, als sie bei Hibbe anfing. Eine Bauerntochter, ein Mädchen noch, das davon ausging, das ganze Leben an einem Ort, bei einem Arbeitgeber zu

# ReporterFORUM

[www.reporter-forum.de](http://www.reporter-forum.de)

verbringen. Das nicht wissen konnte, dass es einmal so etwas wie Internet und Onlinehandel geben würde.

Der 1. April 1969 war Alma Nölles erster Arbeitstag. Damals waren die Amerikaner noch nicht auf dem Mond gewesen, Willy Brandt war noch nicht Kanzler und Woodstock noch Zukunft. In Neustadt am Rübenberge trugen die Männer Hüte, die Frauen Röcke und die Verkäuferinnen bei Hibbe Kittel. Der graue Klotz in der Marktstraße war neu, ein architektonischer Ausdruck von Zukunftslust, zur Eröffnung schrieb die Leine-Zeitung auf ihrer Titelseite: "Die vielen Hunderte von Zuschauern waren nicht mehr zu halten, als an Luftballons hängende Geschenke auf die Marktstraße herunterschwebten. Für einige Minuten wurde der Fahrzeugverkehr unterbrochen. Der Musikzug der Wunstorfer Feuerwehr spielte zur Feier des Tages." In derselben Ausgabe warb die Firma Bosch mit den Sätzen: "Früher oder später werden Sie sich auch einen Geschirrspüler kaufen." Und der Konkurrent AEG empfahl "zum Muttertag das richtige Geschenk: den Leichtbügler Perfect".

Im Kaufhaus Hibbe hatten Kinder ihr erstes Rolltreppenerlebnis, es gibt bis heute keine zweite Rolltreppe im Ort. Im Kaufhaus stritten Teenager und Eltern über die Frage "Cord oder Jeans?", bis irgendeine Verkäuferin mit der Autorität einer Verbraucherzentrale ihr Urteil fällte. Im Kaufhaus fielen Lebensentscheidungen: Pelikan oder Geha? Uhu oder Pritt? Puma oder adidas? Wurde ein Konfirmationsanzug gesucht, dann im Kaufhaus. War ein Regenschirm verschwunden: Kaufhaus. War der Malblock voll: Kaufhaus. War die Matratze durch: Kaufhaus. Sprach das ganze Land von Schnellkochtöpfen: Kaufhaus.

Im Kaufhaus konsumierte sich die junge Bundesrepublik den Krieg von der Seele. Das Kaufhaus war Anlaufstation für alle Lebenslagen und Einkommensklassen. Irgendwie folgerichtig, dass die RAF ihren ersten Anschlag auf das System in einem Kaufhaus verübte, 1968 in Frankfurt am Main. Dass zwei Jahrzehnte später ein Kaufhauserpresser namens "Dagobert" landesweite Berühmtheit errang und die ZDF-Kaufhaussaga Der große Bellheim noch 1993 zehn Millionen Menschen fesselte.

All die Jahre versorgte Alma Nölle die großen Füße der norddeutschen Bauernsöhne und die kleinen Füße der italienischen Gastarbeiter mit Socken. Sie riet Frauen, deren Hintern für die gewohnten Nylons zu breit geworden waren, vorsichtig:

# ReporterFORUM

[www.reporter-forum.de](http://www.reporter-forum.de)

"Vielleicht ist es bequemer, eine Nummer größer zu nehmen ..." Die Frage "Kann ich Ihnen helfen?" gewöhnte sie sich auf Geheiß des Chefs ab, wegen des Risikos, ein "Nein" zu hören. Nun also: "Sie suchen ein Paar Socken?"

Alma Nölle sah Kinder erwachsen werden und Eltern vergreisen. Sie versteckte sich nicht hinter ihren Regalen, wenn die Witwen kamen, "um montags ein Knäuel Wolle zu kaufen, dienstags ein Paar Strümpfe, mittwochs einen Bleistift – vor allem aber, um zu reden".

Das "synchrone Medium" Kaufhaus, das Samy Liechti zu kraftraubend ist: Für die Alten und die Einsamen in jeder Stadt ist es auch Sozialstation. Für die Kinder der Ort, sich in Spielzeugwelten zu träumen. Für jene ohne Auto einziger Anlaufpunkt, wenn mal ein Knopf fehlt.

Treppauf, treppab erzählen die Verkäuferinnen bei Hibbe jetzt noch einmal ihre Geschichten.

Alma Nölle, die vor Tausenden Kunden auf die Knie gegangen ist und von der ein Kollege sagt: "Die ist so lange da, die hat schon eine Inventarnummer im Nacken."

Sigrid Bülow, die den Neustädtern im mittlerweile geschlossenen Kaufhaus-Reisebüro die ersten Flugreisen nach Torremolinos verkaufte und dann zu den Uhren wechselte.

Carina Autsch, die in der Spielzeugabteilung Tag für Tag den gleichen Satz hörte: "Mama, ich muss dir unbedingt was zeigen!" Die den Kindern den Zauberwürfel und Kartenspiele erklärte. Der dieselben Kinder von guten und schlechten Zeugnissen erzählten. Und manchmal von der Scheidung der Eltern.

In letzter Zeit ließen sich die Kunden zwar noch beraten, zogen dann aber ihre Smartphones aus der Tasche, Kaufhäuser im Kleinformat, googelten noch im Laden, wedelten dann mit ihren Funden wie mit Beweismitteln und riefen: "Im Internet ist es aber billiger!"

Irgendwann merkten die Verkäuferinnen: Sie mussten keine Regale mehr auffüllen. Sie falteten T-Shirts, die schon gefaltet waren. Sie wischten Staub, wo längst alles sauber war. Sie standen rum, als wären sie im Kaufhaus vergessen worden.

# ReporterFORUM

[www.reporter-forum.de](http://www.reporter-forum.de)

"Manchmal bin ich zum Büchertisch und hab mir ein Buch genommen", sagt Alma Nölle, erschrickt, als habe sie mit diesem Satz Schuld auf sich geladen, räuspert sich den Schreck aus der Kehle und sagt: "Ich hab's aber immer nur angelesen."

Wie alle anderen 40 Angestellten der Kaufhaus Hibbe GmbH & Co. KG – vier Männer, 37 Frauen – hat sie jetzt aus der Personalabteilung ein DIN-A4-Formular bekommen: Angaben zur Zeugniserstellung. Dort soll sie ihren Namen, ihr Geburtsdatum und ihre Stationen im Kaufhaus Hibbe eintragen: 1 Jahr Süßwarenabteilung, 44 Jahre Strumpfmode.

Ein Blatt für ein Berufsleben. Ein Blatt für die Arbeitslosigkeit. Ein Blatt als Beleg einer Epochenwende.

In Deutschland schließen die Kaufhäuser wie vor einem halben Jahrhundert die Zechen. Hertie existiert nicht mehr, Horten ist verschwunden, beim Karstadt-Konzern hat jetzt die neue Chefin nach nur fünf Monaten schon wieder aufgegeben (siehe auch Wirtschaft, S. 25) . Mittlerweile werden 26 Prozent aller Foto- und Videokameras online verkauft, 30 Prozent aller Bücher und Kalender, 32 Prozent aller Babyartikel und Spielwaren. In den Vereinigten Staaten verrotten an den Rändern der Städte schon riesige Shopping-Malls, für die sich nur noch Facebook-Gruppen wie die Dead Mall Enthusiasts interessieren – Fans und Freunde toter Einkaufszentren. Sie fotografieren die leeren Kathedralen des Konsums wie einst das deutsche Künstlerpaar Bernd und Hilla Becher zerfallende Hochöfen und Kokereien im Ruhrgebiet. In Deutschland, schätzt der ehemalige Karstadt-Vorstandsvorsitzende Helmut Merkel, würden maximal 60 Kaufhäuser "an hochfrequenten Standorten" überleben. Es gibt 76 Großstädte in der Bundesrepublik. Auf Rang 60 liegt Fürth, auf Rang 61 Ulm.

Wer trägt die Schuld? Die Kunden? Onlinehändler wie Samy Liechti? Kaufleute wie Klaus Hibbe? Ist Schuld überhaupt der passende Begriff?

Klaus Hibbe war 29, als in den Neunzigern sein Vater starb und er das Kaufhaus übernahm. Ein junger Kronprinz, beschäftigt mit dem Bewahren einer alten Idee, während Land und Leute sich rasant verändern, mobiler werden, im Verkehr und im Netz: Nach dem Geschirrspüler und dem "Leichtbügler Perfect" haben sie sich nämlich auch ein zweites, drittes Auto zugelegt, mit dem sie zum Einkaufen auf die

# ReporterFORUM

[www.reporter-forum.de](http://www.reporter-forum.de)

grüne Wiese fahren, wo es Parkplätze und Discounter, Baumärkte und "billiges Gelumpe" gibt, wie Hibbe sagt. Zur Arbeit pendeln die Leute heute in die Großstadt, wo sie nach Büroschluss auch ihr Geld ausgeben, seit die Läden länger geöffnet haben. Wenn sie nicht gleich im Internet bestellen.

Klaus Hibbe, der wie ein Kulissenarbeiter durch sein eigenes Kaufhaus läuft, Regale zerlegt, Kabel durchschneidet, provisorische Wände einzieht, "die Fläche verkleinert", sich mit Arbeit betäubt, erzählt die Geschichte vom Tod der Warenhäuser als Geschichte voller Verrohung und Egozentrik, voller Menschen, die nicht mehr staunen können und nicht mehr dankbar sind. "Früher hatten wir drei unterschiedliche Sorten Fußballschuhe im Sortiment, alle von adidas: den Samba, den Universal und den Rom. Jetzt gibt es ungefähr 128 verschiedene Paar Fußballschuhe – und wenn ich Nummer 127 in Leuchtorange gerade nicht dahabe, sondern nur Nummer 126 in Froschgrün, sagt die Mutter zu ihrem Sohn: In diesen Saftladen brauchen wir nicht mehr gehen."

Es ist, als beiße sich der Individualismus von heute mit dem Gleichheitsgrundsatz, der die Kaufhäuser groß machte: Hier gab es vor gut hundert Jahren erstmals feste Konfektionsgrößen zu festen Preisen. Am erfolgreichsten war das Geschäftsmodell, als VW kaum mehr als den Käfer anbot und die Fußballstadien noch keine Logen hatten. Es war Ausdruck einer egalitären Idee – die einige wenige Familien sehr reich machte, große Kaufhausdynastien wie die Wertheims in Berlin und kleine wie die Hibbes in Neustadt.

Jetzt genügen 40.000 Artikel nicht mehr. Und wenn etwas fehlt, kommen die Kunden nicht auf den Gedanken, dass auch ihre Extravaganz damit zu tun haben könnte. So sieht es Klaus Hibbe, der versucht, seinen Groll für sich zu behalten, und doch einmal sagt: "Die Menschen sind Tiere."

Samy Liechti in Zürich erzählt die Geschichte vom Sterben der Kaufhäuser anders: als Geschichte einer Demokratisierung, als das Ende von Hierarchien und Herrschaftswissen. Gerade hat er sich für 30 Euro Versandkosten einen Tisch in den Vereinigten Staaten bestellt, weil es der war, der ihm am besten gefiel. Sein Lieblingswein, sein iPad, sein Rucksack: online gekauft. "Die Welt wird flacher", sagt Liechti. Wieso sollte er sich dem Sortiment des örtlichen Möbelhändlers ausliefern?

# ReporterFORUM

[www.reporter-forum.de](http://www.reporter-forum.de)

Warum seine Hobbys nach dem Angebot des lokalen Sportgeschäfts ausrichten?  
Weshalb auf das Weltwissen einer einzigen Reisefachverkäuferin vertrauen – jetzt, da es überall Urlaubsportale voller Benutzerbewertungen gibt?

Liechti ist Sohn einer Stewardess, er wurde im schweizerischen Biel geboren, genau auf der deutsch-französischen Sprachgrenze – von Beginn an bestand sein Leben nicht aus Verpflichtungen, sondern aus Optionen. Er spricht Deutsch, Französisch und Englisch. Er hat in St. Gallen, Paris und Toronto Betriebswirtschaft studiert, dazu Publizistik. Er hat Marketing für McDonald's gemacht und den Börsengang des Schweizer Telekommunikationskonzerns Swisscom betreut. Er tut alles, um nicht wie ein Kaufmann, sondern wie ein Kunde zu denken. Oder zumindest wie jemand zu wirken, der wie ein Kunde denkt.

Aber was denkt der Kunde?

Liechti versucht, ihm durch den Monitor hindurch in die Seele zu blicken. Er weiß, dass der Kunde im Schnitt eine Minute und 21 Sekunden auf seiner Blacksocks-Website bleibt. Er weiß, wie viele Kunden vom Onlineportal der Neuen Zürcher Zeitung zu ihm kommen. Er zeichnet auf, welche Wege die Computermaus der Kunden auf seiner Homepage nimmt, erstellt aus den Daten "heatmaps" und lässt daraufhin Texte umschreiben und Fotos wechseln – viel schneller, als Klaus Hibbe in Neustadt ein Schaufenster umdekoriieren kann. Nach einem eigenen Algorithmus berechnet Liechti alle zwei Wochen die "Kaufwahrscheinlichkeit" seiner Kunden und schickt den aussichtsreichsten zehn Prozent kurze Mails, in deren Betreffzeile keine Wörter wie "gratis" oder "Rabatt" vorkommen dürfen, weil solche Mails im Spam-Ordner landen. Soeben hat Liechti einen Brief an 4.000 Kunden formuliert, die seit drei Jahren nichts mehr bestellt haben. Das Schreiben beginnt so: "Ihre Füße und unsere Socken sind alte Bekannte, sie haben viel Zeit miteinander verbracht."

"Wir wollen spitzbübisch sein", sagt Liechti.

An einem Morgen im Mai bekommt Liechti in seinem Loft Besuch von einem Mann mit Anzug und Aktentasche. Es ist ein Manager des Kreditkartenkonzerns Viseca mit 1,2 Millionen Kunden. Viseca hat gerade ein Bonusprogramm gestartet. Die beiden Männer verhandeln, zu welchen Bedingungen Blacksocks mitmachen

# ReporterFORUM

[www.reporter-forum.de](http://www.reporter-forum.de)

könnte. Der Manager präsentiert die Idee: 1,2 Millionen Kreditkartenkunden sollen im November per Brief von Blacksocks erfahren, vermutlich irgendwo zwischen Autovermietungen, Frauendessous und nordischer Naturkosmetik.

Liechti zieht das Zitronengesicht eines Unzufriedenen. Er hält nicht viel vom November. Er will, dass seine Marke in den ersten Januartagen im Gespräch ist. "Da ist die Kommunikationskonkurrenz viel kleiner. Die Leute räumen auf, werfen vergammelte Mandarinen und durchlöchernte Socken weg und sind offen für Neues."

Er wolle auch weg von dieser One to mass- Werbung, sagt Liechti. 1,2 Millionen Mal der gleiche Brief an 1,2 Millionen unterschiedliche Menschen? Lieber wäre ihm etwas mehr one to one . "Ich will nicht die Schrotflinte. Ich will den Sniper."

Nach einer Stunde werden die zwei Männer sich einig: Im Januar wird Viseca noch einmal seine Kundendaten sieben und 30.000 Briefe nur an potenzielle Blacksocks-Käufer verschicken. Viel beschäftigte Männer über 30, deren Kreditkartenumsatz von Wohlstand erzählt. "Time short, money rich!", sagt Liechti. Bei Männern über 80 solle Viseca dann aber "die Altersguillotine" fallen lassen.

Wenn die RAF heute noch einmal das System erschüttern wollte, würde sie wohl keine Bombe mehr in einem Kaufhaus zünden, sondern in einem Rechenzentrum.

Ausgiebig redet Liechti über "datengetriebenen E-Commerce" und "Visibilität im Web", ohne einmal auf Socken zu sprechen zu kommen. Er lacht, als er das merkt, und sagt: "Die Socke an sich ist ja auch das langweiligste Produkt der Welt."

Es wäre unfair, zu behaupten, dass Liechtis Socken zu dem "billigen Gelumpe" zählen, das Klaus Hibbe in der neuen Einkaufswelt vermutet. Liechtis Socken werden in einem italienischen Familienbetrieb gestrickt. Ob das Garn für seine Kaschmirstrümpfe tatsächlich aus dem Unterfell von Kaschmirziegen gesponnen wurde, lässt Liechti in Labors prüfen, per DNA-Analyse.

All diese Informationen sind auch auf seiner Homepage zu finden, aber nicht so leicht wie die Gründungslegende seiner Firma: In einem der vielen Videos erzählt Liechti, die Idee zum Socken-Abo sei ihm bei einem traumatischen Erlebnis gekommen. Bei einem Geschäftsessen mit japanischen Managern habe er in einem

# ReporterFORUM

[www.reporter-forum.de](http://www.reporter-forum.de)

Teehaus die Schuhe ausziehen müssen – dann "kam etwas zutage, was eigentlich hätte verborgen bleiben sollen": ein Loch in der Socke.

So, wie Bill Gates den Weltkonzern Microsoft in einer Garage begründet haben soll, will Sammy Liechti seine Geschäftsidee angesichts des eigenen großen Zehs gekommen sein? "Da steht ja ausdrücklich Gründungs-le-gen-de", sagt Liechti und lächelt sein Website-Lächeln.

Es ist seltsam. In Zürich erfindet Sammy Liechti einen Gründungsmythos, um seinen Kunden eine Geschichte erzählen zu können, weil er glaubt: "Keine Zukunft ohne Herkunft." In Neustadt am Rübenberge könnte Klaus Hibbe den Kunden von seinem Urgroßvater Gustav berichten, sagt aber andauernd: "Davon hab ich nichts." Als wolle er sich nicht auch noch vor seinen Ahnen rechtfertigen.

Wäre Liechti Hibbe, er hätte das Kaufhaus wohl längst zu Gustav's World, est. 1899 umgestaltet: Einer für alle! Ich für euch! Vermutlich würde einer seiner Mitarbeiter – als zwirbelbärtiger Gustav verkleidet – grüßend am Eingang stehen. Die Menschen haben ja alles. Ihr Bügeleisen, ihre Geschirrspülmaschine, ihren Fernseher, eigentlich auch genügend Socken. Es geht jetzt um die Frage: Wie gelingt es, sie zu überreden, trotzdem zu kaufen?

Liechti glaubt nicht daran, dass im Handel nur das alte Argument "Lage, Lage, Lage" zählt. Wer "Lage" hat, kann nicht weg. Wer "Lage" hat, hat Fixkosten. Hibbes Kaufhaus verbraucht Jahr für Jahr 400.000 Kilowattstunden Strom, verschlingt 40.000 Liter Heizöl. Es muss leuchten und glitzern wie ein Kleinstadtzirkus – Rolltreppe, Licht und Lüftung. Liechtis Internetdomain kostet 30 Euro im Jahr – da fallen die 2.500 Euro für Nespressokapseln stärker ins Gewicht.

Vor mehr als zehn Jahren ist Klaus Hibbe in die Kommunalpolitik gegangen. Er sitzt für die CDU im Stadtrat, im Bau- und Umweltausschuss, im Verwaltungsausschuss und im Abwasserbehandlungsbetriebe-Ausschuss. Er ist Fördermitglied bei der Feuerwehr und im Freibadverein. Doch das nützt ihm nichts mehr, die neue Einkaufswelt ist ortlos. Neustadt, Zürich, New York – im Netz alles gleich weit entfernt. Und während Hibbe ständig mit dem Erhalt von etwas Altem beschäftigt ist, erfinden Leute wie Liechti dauernd Neues. Statt Lage, Lage, Lage zählt

# ReporterFORUM

[www.reporter-forum.de](http://www.reporter-forum.de)

jetzt Idee, Idee, Idee. Preis, Preis, Preis. Marke, Marke, Marke. Und Gefühl, Gefühl, Gefühl.

Aber wie weckt man ein Gefühl, wenn Anfassen und Anprobieren allein den Kunden nicht mehr genügen? Welches Einkaufserlebnis, welches Versprechen lockt die Menschen noch in einen Laden? Nike stellt seine Turnschuhe in kargen Flagship-Stores aus, die Galerien gleichen. Die Modekette Abercrombie & Fitch platziert halb nackte Muskelmänner vor ihren Shops. Hollister versprüht Parfüm wie Weihwasser. Wo in den Innenstädten früher "Modehäuser" waren, stehen heute Markentempel von Benetton, s.Oliver, Esprit. Denn so, wie sich die Menschen früher erst einer Religion und dann einer Partei zugehörig fühlten, sind sie heute markengebunden: Es gibt Apple-Identitäten, Lacoste-Lebensläufe und Hugo-Boss-Biografien. Klaus Hibbe hatte keine Idee, wie er diesem massenhaften Individualismus in seinem Provinzkaufhaus hätte gerecht werden können. Je einen Quadratmeter Apple, Lacoste, Boss? Eine Parfümdusche am Eingang? Und Alma Nölle im Bikini?

Mit Beginn des Insolvenzverkaufs hat Hibbe sein Kaufhaus an einen Trupp professioneller Ausverkäufer übergeben: sechs Männer und Frauen, die einst selbst ihre Geschäfte schließen mussten und seitdem nichts anderes tun, als einen insolventen Laden nach dem anderen "leerzuverkaufen", wie der Chef der Gruppe sagt. Er hat in den vergangenen 13 Jahren mehr als 600 Läden abgewickelt. Ein Branchenbestatter.

Im Pausenraum des Kaufhauses hatte der Ausverkäufer den Angestellten "die Rabattdramaturgie" der letzten Wochen erklärt: erst 20 Prozent auf alles, dann 40, dann 50, schließlich 70. "Wir werden im Umkreis von 50 Kilometern die Billigsten sein", sagte er. "Die Kunden werden hier durchgehen wie die Wildschweine!" Er habe extra "konsumige Ausverkaufsware" bestellt, T-Shirts, Polohemden, Sommerhosen, ein bis zwei Jahre alte Restposten, Markenware, aber billig. Er fragte: "Sie haben Kundentoiletten? Die sind dann bitte ab sofort defekt! Toiletten sind Klauplätze." Die Verkäuferinnen bat er, "die Manndeckung" der Kunden aufzugeben, keine Bestellungen mehr aufzunehmen, keine Geschenke mehr einzupacken. "Von jetzt an wollen die Leute keine Beratung mehr, eigentlich auch keine Ware. Die wollen nur noch den Rabatt."

# ReporterFORUM

[www.reporter-forum.de](http://www.reporter-forum.de)

Vor ihm saß Alma Nölle, in ihren Augen nichts als Müdigkeit. Hinter ihr brummte der Gemeinschaftskühlschrank, darauf klirrten leise die persönlichen Kaffeetassen der Mitarbeiter. Eine Installation wie fürs Museum der Arbeit.

Es kommt dann wie erhofft, wie befürchtet: In der ersten Ausverkaufswochen macht das Kaufhaus 500.000 Euro Umsatz, etwa so viel wie sonst in einem Monat. Zu spät.

Im Foyer hat Klaus Hibbe noch einmal die alte Stereoanlage aufgebaut, mit der die Familie in seiner Kindheit zu Modenschauen über die Dörfer zog, Wirtshäuser und Festzelte beschallte. Sein Vater repräsentierte, seine Mutter moderierte, seine Schwester spielte Mannequin, er regelte Lautstärke und Klang. Jetzt ruft einer der Ausverkäufer in das alte Mikrofon: "Dieses Haus wird geschlossen – und Sie profitieren davon! ... Was Sie heute sehen, kann morgen schon weg sein! ... Je mehr Sie einkaufen, umso mehr können Sie sparen!"

Gefühl, Gefühl, Gefühl, wenn auch nur niedere Instinkte.

Tag für Tag werden die Kunden rüder. "Wann verschenken Sie endlich die Kleiderbügel?", fragen sie. "Wann beginnt die nächste Rabattstufe?" – "Bevor Sie's wegschmeißen, schenken Sie's mir lieber!" Die Leute treten ein Opfer, das schon am Boden liegt. Sie stecken sich Salzstreuer für zwei Euro in die Hosentaschen. Sie lassen Kugelschreiber und Buntstifte in ihre Kinderwagen rieseln. In den Umkleidekabinen ziehen sie drei T-Shirts übereinander an und schleichen sich davon.

"Ich verstehe das nicht", sagt Alma Nölle. "Wir sind doch eine kleine Stadt. Wir werden uns doch auf der Straße wiedersehen."

Sie kann kaum noch schlafen.

Carina Autsch aus der Spielwarenabteilung hat Bauchschmerzen.

Sigrid Bülow, ehemals Reisebüro, heute Uhren, nimmt Magentabletten.

Klaus Hibbe wirft leere Kleiderbügel in Kartons. Jedem Bügel ruft er ein harsches "Zack!" hinterher. "Ich freue mich über jeden Tag, den ich dem Ende näher komme", sagt er.

# ReporterFORUM

[www.reporter-forum.de](http://www.reporter-forum.de)

Durch sein Kaufhaus streift ein junger Mann und kauft Kinderroller, Laufräder, Legosteine. Er hat einen Spielzeugladen in Hannover, seit Jahren hält er sich mit Rabattware im Plus, fährt zu Ausverkäufen bis nach Hamburg und Hessen. "Macht ja jede Woche einer zu", sagt er.

Als vor fünf Jahren Hertie im nahe gelegenen Laatzen schloss, hat Hibbe es genauso gemacht und Kleiderkarusselle mitgenommen. Fressen und gefressen werden im 21. Jahrhundert.

In Zürich steigt Samy Liechti in seinen alten Land Rover Defender und fährt auf der Autobahn 1 in Richtung Bern. Er nimmt die Ausfahrt Wettingen, kurvt durch die Tristesse eines Gewerbegebietes und parkt vor der Halle seines Logistik-Dienstleisters, in der ein Drucker jeden Tag Lieferscheine und Adressetiketten ausspuckt: US-77706 Beaumont/TX, DE-24111 Kiel, RU-127473 Moscow, DE-74080 Heilbronn, CN-200040 Shanghai, DE-32105 Bad Salzuflen.

Liechtis Ware füllt drei Metallregale. Außer Socken verkauft er jetzt auch Unterhosen und Hemden. An hüfthohen Tischen stehen zwei Frauen: Gaby, eine Schweizerin, und Vera aus dem Kosovo. Schweigend falten sie Pakete wie Pizzaboxen, legen Socken hinein, kleben die Etiketten auf.

Liechti ist gekommen, um zu schauen, wie weit die Frauen mit seinen Briefen an die 4.000 untreuen Kunden sind: "Ihre Füße und unsere Socken sind alte Bekannte ..." Gaby und Vera sollten sie in seinem Namen signieren, handschriftlich, damit es persönlicher wirkt. Aber jetzt fehlt ein "e" in der Unterschrift. Da steht "Lichti", nicht "Liechti".

Liechti sieht es nicht. Oder tut so, als sähe er es nicht. Gemäkel wäre jetzt schlecht.

Liechti weiß: Die Beziehung zwischen einem Onlinehändler wie ihm und den kritischeren Kunden hat zwei Bruchstellen. Zum einen sind da Umweltfragen: Wie viel mehr Verkehr entsteht, wenn eine Familie nicht mehr alles auf einmal beim Wocheneinkauf besorgt, sondern sich jedes Paar Socken, jede Batterie und jede Tintenpatrone per Paket liefern lässt? Es gibt auch schon Nudeln, Tee, Marmelade und Tampons im Abo.

# ReporterFORUM

[www.reporter-forum.de](http://www.reporter-forum.de)

Zum Zweiten sind da die Arbeitsbedingungen. Liechti kennt ja die Ausbeutergeschichten über Amazon und die Berichte geknechteter Paketboten.

Für seinen Logistiker arbeiten 29 Menschen, 22 sind fest angestellt, die anderen engagiert die Firma je nach Auftragslage. Die Frauen von Wettingen, beteuert die Geschäftsleitung, erhielten pro Stunde 21 bis 23 Franken, umgerechnet 17 bis 19 Euro. Das wäre mehr als der Mindestlohn, gegen den die Schweizer gerade in einer Volksabstimmung votiert haben. Mehr auch, als Alma Nölle im Kaufhaus Hibbe bekommt: 11,50 Euro je Stunde.

Der Onlinehandel ist so billig, dass man ihn sogar aus einem Hochlohnland wie der Schweiz betreiben kann. Allerdings gibt es in der modernen Einkaufswelt keine Alma Nölle mehr, die sich die traurigen Geschichten der Witwen anhört. Kein wirkliches one to one. Niemanden, der seit 45 Jahren da ist und mehr über seine Waren weiß als über Werbestrategien. Es gibt Gaby und Vera, die 4.000 falsche Autogramme schreiben. Es gibt den Webmaster Nik, 25, den Netzwerkadministrator Simon, 25, und den Marketingmann Cyril, 29. Und es gibt Samy Liechti, der in den zurückliegenden Monaten vier seiner fünf Büromitarbeiter ausgetauscht hat, um wieder "enthusiastischeres" Personal zu haben.

Siebenhundert Kilometer weiter nördlich macht Klaus Hibbe mitten im Ausverkauf einen Fehler. Vielleicht seinen ersten, sicher seinen schwersten: Mit seiner Frau und seinen beiden Töchtern fliegt er für vier Tage nach New York. Zum Shoppen. Begründung: "Musste sein."

Die Betriebsräte sind entsetzt, die Verkäuferinnen verstört. Verlässt der Kapitän nicht als Letzter sein Schiff? Hatte Hibbe sie nicht gebeten, bis zum Ende zusammenzuhalten, statt in den Resturlaub zu flüchten? In der Personalabteilung treffen Krankmeldungen wie Misstrauensvoten ein. Jene, die noch zur Arbeit kommen, bereden ihre Sorgen plötzlich mit den professionellen Ausverkäufern. Die haben schon so oft erlebt, was ihnen gerade widerfährt.

Durch die Belegschaft geht ein Raunen: Wer war wem eigentlich eher egal? Den Kunden das Kaufhaus oder dem Kaufhaus die Kunden?

# ReporterFORUM

[www.reporter-forum.de](http://www.reporter-forum.de)

Hätte Hibbe den Menschen nicht ein bisschen zugewandter sein können? Hätte er nicht einen Fahrstuhl für die Gebrechlichen einbauen müssen, statt ausgerechnet die treuesten Käufer in den Lastenaufzug zu schieben? Hätte er die Fassade neu einkleiden sollen? Wenigstens die Böden austauschen können, anstatt sein Haus zu einem "Bedarfsdeckungspalast" verkommen zu lassen, wie einer der Ausverkäufer lästert?

Wenn Hibbe auch nicht alles ändern konnte: War nichts zu wenig?

Als Hibbe aus New York zurück ist, zerhackt er überzählige Regale mit einer Axt, prellt sich das Knie. Vielleicht gehe er ja in die Politik, sagt er. Denkbar auch: ein Bürojob bei der Industrie- und Handelskammer. Bloß kein Kaufhausleben mehr.

All die aufgestauten Fragen seiner Mitarbeiter beantwortet Hibbe mit Gegenfragen: Hat er denn keine Fachzeitschriften gewälzt? Ist seine Frau etwa nicht über die Textilmessen gelaufen? Haben die beiden nicht Marken wie Triumph, s.Oliver und Esprit in ihr Sortiment geholt? Zwölf Mal im Jahr die Kollektionen gewechselt für die Unersättlichen? 500 Euro bezahlt für jeden Quadratmeter ihrer feuerroten Tom-Tailor-Markeninsel? Und haben sie nicht mit dieser 1-Euro-Ecke ihr Kaufhaus verschandelt, wegen all der Gierigen und Geizigen? "Renovieren, umbauen, neu machen? Klar! Hätte ich tun können. Aber für das Geld hätte ich schon vor Jahren zehn Verkäuferinnen entlassen müssen."

Am 17. Juni schickt der Insolvenzverwalter allen Angestellten die Kündigung. Alma Nölle bekommt ihr Zeugnis. Sie liest: "... seit 1969 in unserem Unternehmen tätig ... hervorragende Fachkenntnisse ... Verhalten gegenüber Kunden stets vorbildlich ... danken Frau Nölle für die langjährige Verbundenheit mit unserem Unternehmen."

Für sein Unternehmen hat Samy Liechti schon wieder eine neue Idee: Er überlegt, irgendwann, irgendwo einen Laden zu eröffnen. Eher eine Repräsentanz. "Großartig wären 500 Quadratmeter an der Fifth Avenue", sagt Liechti. "Da hänge ich eine einzige Socke rein, leuchte die gut aus und stelle einen Türsteher davor."

Ein Türsteher hat auch vor dem Kaufhaus Hibbe Stellung bezogen, als dort der letzte Tag anbricht. Es ist Samstag, der 5. Juli 2014. FINALE!!! 70 % AUF ALLES!

# ReporterFORUM

[www.reporter-forum.de](http://www.reporter-forum.de)

Im Erdgeschoss steht Alma Nölle noch einen Morgen lang in ihrer leeren Strumpfabteilung. Hinter ihr hängen die letzten fünf Paar Socken. "Das ärgert mich", sagt sie. "Dass ich die nicht loswerde."

Carina Autsch, ehemals Spielwaren, hat zwölf Bewerbungen geschrieben, an Aldi, Lidl, Fressnapf, und zwölf Absagen bekommen.

Im Pausenraum hat eine Kollegin eine Dose Kekse hingestellt, darauf ein Zettel mit den Worten: " Esst die Kekse mit Genuss / denn damit ist nun leider Schluss / ich hoffe auf ein Wiedersehn / denn es war hier doch sehr schön." Daneben, als "Dank und Anerkennung", für jeden Mitarbeiter eine Flasche Sekt und Marzipan. Die Geschenke stammen von den Ausverkäufern, nicht von Hibbe, der im Insolvenzfall 907 IN 199/14 – 0 – gerade genug verkauft hat, um verlustfrei aus der Sache rauszukommen.

Eine Viertelstunde vor dem endgültigen Geschäftsschluss beginnt Alma Nölle, zerwühlte Schals zu falten, als mache das noch Sinn, als gäbe es ein Morgen. Um 13.57 Uhr bleibt die Rolltreppe stehen. Um 13.59 Uhr erlischt das Licht. Aus dem Dunkel tritt Klaus Hibbe und schließt die Türen ab. Draußen steht ein junger Mann und will noch rein, er rüttelt an der Tür.

"Das war's jetzt!", ruft Hibbe durch das Glas. "Zu ist zu."

Anmerkung der Redaktion, 24. Juli 2014: In der gedruckten Fassung dieses Artikels waren zwei Vornamen falsch geschrieben. Wir haben das hier korrigiert: Nik ist nun Nic, Jill jetzt Yil.