

VON KATHRIN WERNER

Wenn Michaela Schenk ihren alten Job nicht an den Nagel gehängt hätte, wenn sie sich nicht getraut hätte, etwas Eigenes zu machen, hätte sie so viel weniger von der Welt gesehen. Weniger gelernt. Und weniger Abenteuer erlebt. Sie wäre sehr wahrscheinlich nie kreuz und quer durch Berlin gefahren, von einem muslimischen Klamottengeschäft zum nächsten, auf der Suche nach einer Abaya, die auch bei einer 1,82 Meter großen Frau wie ihr noch die Knöchel bedeckt. Und sie hätte diese Abaya, das traditionelle islamische Überkleid, nie in Saudi-Arabien zu ihren Meetings getragen.

## MITTWOCHSPORTRÄT

Michaela Schenk ist einer dieser Menschen, die sich mitten in einer erfolgreichen Karriere fragen: Was will ich wirklich? Ist da nicht noch etwas anderes, etwas Besseres möglich? Und die dann den Sprung ins kalte Wasser gewagt hat. Schenk, 60 Jahre alt, ist Unternehmerin geworden, mittelständische Unternehmerin. „Ich habe irgendwann für mich entschieden, dass ich viel gelernt habe“, sagt sie. „Und dass ich das gelernte Wissen jetzt für mein eigenes Unternehmen nutzen will.“ Ihr Unternehmen heißt Mawa, hat 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und produziert Kleiderbügel in Pfaffenhofen im Norden von München. „Dass es Bügel geworden sind, war eher Zufall“, sagt sie. „Ich wollte gern ein richtiges Produkt herstellen, das man anfassen kann. Eine klare Vorstellung, welches Produkt das sein würde, hatte ich nicht.“

Schenk stammt aus einer Unternehmerfamilie. „Das hat mich geprägt.“ Ihre Eltern hatten mehrere Textilfachgeschäfte in Norddeutschland. Sie hätten sich gewünscht, dass ihre Tochter die Firma übernimmt, aber Schenk wollte weg. „Ich musste aus dem familiären Dunstkreis raus“, sagt sie. Bei jedem Mittagessen ging es um Mode und ums Geschäft. „Das war mir zu viel.“ Als Mädchen und junge Frau wusste sie immer, was man gerade so trug, das war sehr praktisch. Aber Schenk wollte etwas anderes, zog fort aus Hamburg, studierte BWL in Kiel und suchte sich dann eine Branche, die nichts mit dem Geschäft ihrer Eltern zu tun hatte: das Verlagswesen. Erst war sie persönliche Assistentin des Verlegers Alfred Neven DuMont, ein spannender und fordernder Job. „Das schnelllebige Zeitungsgeschäft lag mir, ich konnte noch nie einen einfachen *Nine-to-five-Job* machen“, sagt sie. „Auch wenn es als Frau damals nicht leicht war. Ich war in vielen meiner Jobs die erste Frau und oft die einzige Frau im Meeting. Mir schlug eine gewisse Skepsis entgegen. Ich war ja obendrein auch noch jung.“ Doch Schenk arbeitete sich hoch in der Männerdomäne, wechselte zum Berliner Rundfunk, zur Rundfunkanstalt Rias, zu Burda und wurde schließlich Chefin beim Europa-Fachpresse-Verlag, der das Magazin *Werben & Verkaufen* herausbrachte und damals zum Süddeutschen Verlag gehörte.

## Eltern und Kollegen hatten kein Verständnis für ihre Kündigung

„Dann habe ich entschieden, mein Leben zu ändern, und habe gekündigt, ohne etwas Neues zu haben“, erzählt Schenk. In ihrem Umfeld habe niemand sie verstanden. „Ich war ja nicht unglücklich in meinem Job, es war ein toller Job.“ Aber es fehlte eben doch noch etwas zum großen beruflichen Glück. „Wie kannst du nur so eine Visitenkarte aufgeben?“, fragten ihre Kollegen. Ihre Eltern sagten: „Bist du jetzt völlig verrückt geworden?“ Aber Schenk wusste, dass sich ihr Traum von einem eigenen Unternehmen nicht von selbst verwirklichen würde. Und in ihrem Verlagsjob hatte sie immer so viel gearbeitet, dass keine Zeit blieb, nebenher eine Idee zu entwickeln für ein eigenes Geschäft.

Nach der Kündigung nahm sie sich einen Coach, um Zukunftspläne zu entwickeln und sich zu fragen, welche Art von Selbstständigkeit zu ihr passt. Sie würde ein Unternehmen kaufen, ein gutes Unternehmen, bei dem vielleicht ein Nachfolger ge-



„Ich wollte gern ein richtiges Produkt herstellen, das man anfassen kann“, sagt Mawa-Chefin Michaela Schenk.

FOTO: HANS-RUDOLF SCHULZ

## Mut zum Zufall

Michaela Schenk hat ihre erfolgreiche Verlagskarriere aufgegeben, um sich neu zu erfinden. Heute ist sie Kleiderbügel-Fabrikantin – und will aus einem Alltagsgegenstand ein Lifestyle-Produkt machen

sucht wird, entschied sie dann. Und machte sich auf die Suche. „Und wie das eben so ist, wenn man auf die Suche geht – man findet nichts“, sagt sie. Sie ließ sich Zeit, kümmerte sich mehr um ihre zwei Kinder, als sie vorher konnte, und arbeitete ein bisschen bei einer Freundin, die ein Marktforschungsinstitut hatte. Bei einem privaten Abendessen passierte dann der Glücksgriff. Sie saß neben einem Bankvorstand, der ihr erzählte, dass er gerade an der Sanierung eines gewissen Pfaffenhofener Bügelherstellers beteiligt sei. „Wenn Sie ein Unternehmen haben wollen – ich hätte da eins“, sagte er. „Ich habe mich erst ein wenig verschaukelt gefühlt“, erzählt Schenk. Aber dann rief sie ihn am nächsten Tag an, und es stellte sich heraus: Der Mann meinte es ernst.

Mawa, gegründet 1948, war in die Pleite gerutscht. Die alten Eigentümer hatten keine Nachfolger gefunden, arbeiteten noch mit über 80 Jahren weiter, stellten technisch perfekte Bügel her, aber investierten nicht in Marketing oder Vertrieb und hatten der Billigkonkurrenz aus China nichts entgegenzusetzen. Der Insolvenzverwalter hatte das mittelständische Unternehmen gerade so weit saniert, dass es verkauft werden durfte. Leider hatte er andere Preisvorstellungen als Schenk. Sie feilschten sieben Monate lang, bis sich Schenk durchsetzte. „Ich kann ganz gut verhandeln“, sagt sie. „Gefährlich ist es immer am dem Punkt, an dem man sich innerlich entscheidet, dass man etwas machen will. Dann zahlt man leicht zu viel.“ Nach ein paar Monaten der Verhandlungen war sie an diesen Punkt gekommen, sie war Feuer und Flamme für Mawa und hatte be-

reits ein Konzept entwickelt, wie sie das Unternehmen wieder wettbewerbsfähig machen könnte. „Jetzt will ich das auch, verdammt noch mal“, dachte sie sich. Aber ihr Steuerberater ermahnte sie, sich nicht über den Tisch ziehen zu lassen. Sie besann sich und blieb geduldig. „Wenn sich das Geschäft am Ende nicht gerechnet hätte wegen des hohen Preises, hätte ich ja damit leben müssen.“ Schenk nahm Bankkredite auf und gab fast alles, was ihr gehörte, als Sicherheit. Sie wusste: „Wenn das schiefgeht, verliere ich alles.“ Aber sie war endlich Unternehmerin. Im Jahr 2008 war das.

Ihre Eltern waren begeistert. Auch in ihren Geschäften hatten sie Mawa-Kleiderbügel. „Jetzt kam es mir zugute, dass ich alle Probleme kannte, die mit Kleidung zu tun haben, auch mit der Hängung“, sagt Schenk. Auf sie wartete viel Arbeit. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter waren nach dem langen Insolvenzverfahren demotiviert. Der Vertrieb konnte nichts außer eingehende Aufträge abarbeiten. Es gab noch nicht einmal eine Unternehmenspräsentation. Schenk entschied, dass sie Mawa als Marke etablieren will und Bügel, über die man ja eigentlich nicht viel nachdenkt, zum Lifestyle-Produkt werden sollen. Und das *Made in Germany*.

Sie fing an, Kontakte zu knüpfen und für Spezialwünsche von einzelnen Klamottenherstellern Bügel anzufertigen, damit sie zum Design der Läden passen. Gerade in den vergangenen Jahren half ihr auch, dass Bekleidungsfirmen zunehmend in Nachhaltigkeit investieren und ihre gesamte Lieferkette überprüfen, inklusive der Bügel. Mawa stellt Kleiderbügel aus

Metall, FSC-zertifiziertem Holz aus Europa und anderen Naturstoffen her, nicht aber aus Plastik. Nach einigen schweren Jahren, die Finanzkrise stellte sich ihr in den Weg, schaffte Schenk es im Jahr 2013, endlich Gewinne zu schreiben. Ihre Strategie war aufgegangen. „Ich habe viele schlaflose Nächte gehabt“, sagt sie. Aber jetzt wachse der Umsatz jedes Jahr um rund 20 Prozent. „Den Erfolg kann man jetzt sehen, nicht aber das hohe Risiko und den persönlichen Einsatz, die vielen 60-Stunden-Wochen.“

## Mawa stellt Bügel aus Metall und Holz her, nicht aber aus Plastik

Aber sie wollte es ja nicht anders. „Ich habe mich noch keinen Tag gelangweilt“, sagt sie. Aktuell muss sie vielen ihrer Kunden absagen und Lieferungen verschieben. Mawa hat so viele Aufträge, dass sie sie nicht abarbeiten kann. „Das ist natürlich ärgerlich, gerade weil wir ja vor ein paar Jahren noch jedem Auftrag hinterhergerannt sind.“ Grund sei auch die Pandemie, sagt Schenk. Denn die Pause durch die Lockdowns hätten viele Geschäfte für neue Inneneinrichtung genutzt – und zu der gehören auch neue Bügel. Auch viele Privatkunden hätten ihre Kleiderschränke neu sortiert und in bessere Hängung investiert.

Schenk musste wegen all der Aufträge weitere Menschen einstellen. Als sie das Geschäft übernahm, waren es nicht einmal halb so viele. Zwei Drittel ihrer Leute sind Frauen, in Führungspositionen machen

Frauen genau die Hälfte aus. „Das wollte ich unbedingt schaffen, weil ich glaube, dass es richtig ist“, sagt sie. So ist das als Unternehmerin – man kann das Unternehmen so führen, wie man es selbst für richtig hält. Dazu gehört für sie auch ein Führungsstil, bei dem die Chefin nicht durchregiert, sondern auch mal zuhört, sagt sie. „Ich habe mir angewöhnt, keine einzige Entscheidung im Alleingang zu treffen.“

Für Schenk ist es ungewöhnlich, so viel zu Hause in Pfaffenhofen zu sein wie im Moment. Sonst reist sie um die Welt, wenn sie nach Japan kommt, fühlt sie sich heimisch, sagt sie. „Ich kann mich da so bewegen, wie wenn ich nach Hamburg fahre.“ Inzwischen hat Mawa Kunden in 80 Ländern. Ständig ist sie auf Messen, trifft Großhändler. Wer mit ihr ein Videotelefonat führt, sieht ein Bild eines Mawa-Messestandes im Hintergrund, große Blumen an der Wand und davor eine Kleiderstange voller verschiedener Bügel. „Jeder denkt, ich sitze im Showroom, dabei bin ich ganz normal im Büro“, sagt sie. Schenk vermisst die Messen und die persönlichen Gespräche, die seit der Corona-Pandemie weggefallen sind. Und die Erlebnisse in anderen Kulturen.

Für Länder wie Saudi-Arabien belegt sie Schulungen, um die Riten zu verstehen. „Und um Fettnäpfchen zu vermeiden.“ Aber wenn sie dann fährt, fährt sie immer als Europäerin, sagt sie. „Man darf sich von dem Thema Kultur nicht irre machen lassen. Es bringt nichts, sich zu verstellen. Denen ist ja sowieso klar, dass ich Europäerin bin.“ Eine Abaya trägt sie aber trotzdem, lang genug für eine 1,82 Meter große Frau.

## PERSONALIEN