

Business Punk

**FACEBOOK
CONNECTION**
Wo bleibt der nächste Zuck?

**GURU DER
GIERIGEN**
Wie Tim Sykes eine
Trader-Elite züchtet

WORK HARD. PLAY HARD.

ISSUE 05_2015 6^{er} Euro WWW.BUSINESS-PUNK.COM

**DON
DRAPERS
ERBEN**

**15x
ZUKUNFT
DER WERBUNG**

**JUNG
STATT
MATT**



ÖSTERREICH
LUXEMBURG € 6,80
ITALIEN, SPANIEN € 7,95
SCHWEIZ SFR 12





Text: **Wolf Reiser**

Der Matratzenhersteller Coco-Mat steht für alles, wofür Griechenland eher nicht steht: innovative Produkte, weltweiter Erfolg, Öko-Avantgarde. Wie hat **PAUL EFMORFIDIS** das geschafft? Mit Eigensinn und ohne den Staat

MY BIG FAT GREEK BEDDING

[W]ill man eine Vorstellung bekommen, warum Coco-Mat eine für Griechenland ziemlich besondere Firma ist, genügt es eigentlich, vom Zentrum der 4-Millionen-Metropole Athen aus 20 Kilometer Richtung Norden zu fahren. Dort liegt im Vorort Kifisia, unweit der viel befahrenen Autobahn Attiki Odos die Zentrale von Coco-Mat. Auf dem Weg passiert man einfache Tavernen, Handwerksbuden, Karosseriebetriebe, Kioske, windschiefe Supermärkte und knallbunte Blumenläden. Und dann steht da dieser gläserne Luxusbau, eingerahmt von einem gepflegten Kräutergarten, diversen Sportplätzen, die den Mitarbeitern zur freien Verfügung stehen, und – tatsächlich – einem kleinen Ponyhof.

Wenn Paul Efmorfidis zwischen Peking, New York und seinem Zweitwohnsitz Amsterdam mal wieder für einige Zeit in Athen weilt, ist dies hier sein Aktionsplatz. Er begrüßt die weiblichen Angestellten mit charmanten Küsschen. In der an die Firmenzentrale angeschlossenen Coco-Mat-Filiale heißt er die ersten Kunden des Tages willkommen und bittet nebenbei eine zunächst etwas verstörte Dame von Welt, mal ihr Kleid auszuziehen und auf einer Matratze Probe zu liegen. Danach wirft er sich für das Interview in eine Hängematte – umgeben von Zimmerpalmen, großflächigen Schreibtischen, mit Vorhangstoffen gefüllten Regalen, pastellfarbenen Sofas und riesigen Bettenburgen, die in ihrer edelsten Version knapp 16 000 Euro kosten.

In der extrem konservativen griechischen Geschäftswelt, wo ruppige Gierhälse und steuerbefreite Reeder-Tycoons den Ton angeben, nimmt Efmorfidis die Rolle des Paradiesvogels ein. Zusammen mit seinem Bruder Michael hat er bewiesen, dass man unter der Akropolis Erfolg auch mit Spirit, Ethik und Integrität erreichen kann. Efmorfidis ist in der Tat eine charismatische Mischung aus Guru, Prophet und Odysseus. An den wenigen freien Tagen packt er sich sein Rennrad und sucht das Weite, hoch ins Gebirge, runter in die Täler, entlang der Küsten und quer über die Inseln. Er lebt dann wie ein Clochard im Freien, döst unter Oran-

genbäumen, schwimmt stundenlang im Saronischen Golf und widmet sich den Leuten auf der Straße, hört sich ihre Sorgen an, gibt Rat und spricht Mut zu in den Zeiten des elementaren Niedergangs.

Mit Coco-Mat besitzt Hellas endlich wieder eine rundum überzeugende Firma, die außer einem geliebten Wertekanon auch eine Botschaft ist an alle Griechen, sich endlich wieder auf sich selbst und die ureigene Kultur und Identität zu besinnen. Vom Geist der 68er-Revolution inspiriert, als Efmorfidis durch Europa trumpte, sich nach und nach die Ingredienzien für die heutige Philosophie des Hauses zusammenpickete: antiautoritäres Hippietum, familiäres Sektendenken, couragierte Dotcom-Spontanität plus das knallharte Bällebad-trifft-Business-Konzept der Silicon-Valley-Nerds.

HIPPIENESS ALS BUSINESSPLAN

Eine Mitarbeiterin schwebt heran, schenkt Efmorfidis ein sonniges Morgenlächeln, überreicht ihm einen frischen Granatapfelsaft und ein sehr antiquiertes Nokia-Handy. Eine Frau von einer PR-Agentur aus Saloniki will wissen, ob er demnächst vor einem exklusiven Kreis griechischer und deutscher Jungmanager einen Vortrag zum Thema „Teamspirit“ halten würde, und natürlich, Businessclass, großzügiges Honorar, feines Hotel und natürlich alle formalen wie inhaltlichen Freiheiten. Seine Antwort kommt ohne langes Nachdenken. „Okay, Darling, das können wir schon machen. Nur eine Bitte: Schicken Sie mir die sechs Leute in unser Hotel Nafsika, dann lernen wir uns kennen. Am nächsten Tag kriegt jeder ein Fahrrad, und dann machen wir uns auf den Weg, Straße, Staub, Hitze, Kühle, Berge, ein Bad im Meer zu Füßen des Olymp, Strandübernachtung, Lagerfeuer, Musik, tanzen, reden, schweigen. Und ich garantiere dir: Wenn wir dann nach einer Woche in Saloniki ankommen, wird keiner von denen mehr einen Vortrag über Teamspirit benötigen. Er wird so viel zu dem Thema erlebt haben, dass er die Lektion ein Leben lang nicht vergisst. Einverstanden?“

26 Jahre ist Coco-Mat inzwischen alt, die Bilanz beachtlich: Ende 2014 konnte man insgesamt 71 Läden

Nur wenige Firmen dürften sich einen Hausphilosophen leisten. Natürlich ist das nicht der offizielle Titel von Paul Efmorfidis, beschreibt aber sehr prägnant die Funktion, die der Gründer von Coco-Mat in seiner Firma hat.

„ALS UNTERNEHMER IST MAN HIERZULANDE EIN FEIND“

aufzählen, davon 29 außerhalb Griechenlands, vier Hotels, drei davon in Griechenland, eines in Antwerpen, 230 Beschäftigte im Heimatland, fast 1 000 weltweit und 80 Mio. Euro Umsatz. Der seit 2008 ungebremsten Binnenkrise trotzte man mit innovativen Konzepten, neuen Linien und dezent-subtilem Marketing. Das hat Tradition: Als im Vorfeld der Olympischen Spiele in Athen 2004 die internationalen Hotelketten unter die Akropolis neue Paläste bauten, bot Efmorfidis ihnen kostenlose Edelbetten für deren Top-Etagen an. Die Mundpropaganda, die in der Folge leise und langsam, aber erfolgreich einsetzte, machte die Marke weltweit bekannt.

Die Idee zu Coco-Mat kam Efmorfidis 1989. Da war er Sportlehrer und polierte in der Plaka, dem uralten Ausgehviertel Athens, sein Gehalt als in acht Sprachen brillierender Schmuckhändler auf. Damals erkundigte sich ein Kunde nach einem Bettengeschäft. Betten? Matratzen? Hier bei uns? Jeder Reisende, der Griechenland liebt, kennt diese Schwachstelle und tastet instinktiv die Region des Ischiasnervs ab. Weit und breit ließ sich im Athener Großraum kein solches Geschäft finden, und Efmorfidis schoss es in den Sinn: Was für eine Nische.

SICH BETTEN WIE DIE ALTEN

Umgehend vertiefte er sich in Lektüre zum Thema Matratze und entdeckte nebenbei, dass schon die Denker der Antike auf selbst gesammeltem Seetang, Blättern aller Art, aromatischen Kräutern und gerupfter Wolle schliefen. Von seinen Asienreisen her wusste er, dass man dort fast unzerstörbare Kokosfasern verwendete. Als dann noch sein sechs Jahre jüngerer Bruder Michael nach erfolgreicher Jura-Promotion an der Pariser Sorbonne nach Athen zurückkehrte, gewann er ihn für seinen Plan, und sie legten die Rollenverteilung fest: im Schatten Michael, der kühle, schweigsame Hintergrundrechner, und im Tageslicht der charmant-vitale Menschenfänger Paul.

In zwei Brainstorming-Minuten wurde der Firmenname festgelegt.

Nur die Kokosfasern muss Coco-Mat importieren. Alle weiteren Rohstoffe – Seetang, Kakteen, Baumwolle, Lavendel, Schafwolle, Flachs, Gänsedaunen, Rosshaar – stammen aus Griechenland

Am folgenden Tag mieteten sie sich in den attischen Suburbs eine Wellblechhütte, um an den Prototypen der neuen griechischen Schlafkultur zu arbeiten. Ihr Schwur: gegen alle Wetten und Winde aus dieser Idee eine Erfolgsstory zu machen. Und man braucht im traditionell unternehmerfeindlichen Griechenland solche Schwüre. Denn wer hier nicht zu den Günstlingen der korrupten Clans und klientelistischen Cliquen gehört, wird in der Regel genüsslich zerrieben zwischen Banken, Behörden und Balkanmafiosi.

Coco-Mat-Geschäftsführer Kostas Maltezos meint dazu lapidar: „Als Unternehmer ist man hierzulande ein Feind. Die Leute wollen nicht, dass du Geld verdienst.“ In der Tat folgen mutige Newcomer und Startupper immer wieder dem stereotypen Kurvenverlauf von schnellem Aufstieg und noch schnellerem Freifall. Und auch die Brüder wären fast in die Falle getappt. Da keine Barmittel vorhanden waren, ein Kredit folglich unerreichbar, mussten sie sich zunächst von Freunden und Bekannten 250 000 Euro leihen. Dann aber stellten sie sich gewitzt an, ließen sich diesen Betrag bei der einen Bank als Eigenkapital ausweisen und erhielten mit dem Beleg von einem anderen Institut endlich ihren Startkredit. Doch dann wollte die Bank das Geld plötzlich zurück. Irgendwie haben die Brüder das hinbekommen – und sie hatten eine Lektion fürs Geschäftsleben gelernt.

„Wenn ich heute das Wort Bank höre, fängt meine Hand zu zittern an,“ sagt Paul Efmorfidis. Bruder Michael sekundiert: „Als wir loslegten, dauerte es mehr als sechs Monate, bis wir die meisten Papiere, Stempel, Zulassungen, Zettel und Durchschläge hatten. Und ohne die berühmten Fakelaki würden wir heute noch auf die erste Genehmigung warten.“ Ein System, das mit Umschlägen zu tun hat und mit dem man möglichst wenig zu tun



haben will. „Nachdem wir also mit größter Mühe diesen ersten Kredit zurückgezahlt hatten, hielten wir uns konsequent von allen Banken fern. Wir haben nie mehr investiert, als wir vorher eingenommen hatten.“

Die Brüder machten sich konsequent frei von den unberechenbaren Zuckungen der nationalen Ökonomie, dem fragilen Kreditsektor, der politischen Korruption. Halb Guerillastrategie, halb logistische Glanzleistung, ließ sie sich die Erfolgsmaxime am besten so charakterisieren, dass man von Beginn an stets das Gegenteil von dem machte, was der Mainstream tat.

Bestes Beispiel: ihr Umgang mit dem Umweltproblem. Noch im Jahre 1990 glich Griechenland einem Müllhaufen mit Meerblick. Überall verrosteter Schrott, Wüsten aus Plastiktüten, und der Athener Smog hüllte die Akropolis in apokalyptische Nebel. Und genau aus diesen heraus postulierte Paul Efmorfidis das erste Coco-Mat-Motto: „Sleep on nature!“ und stellte Matratzen her, die gänzlich auf Metalle und Chemie verzichteten und fast komplett aus natürlichen einheimischen Materialien bestehen.

FEEL GOOD ÜBERALL

Um der vollmundigen Behauptung kompletter Nachhaltigkeit Gewicht zu verleihen, machte Coco-Mat den Reißverschluss zum Markenzeichen, der Reinigen, Drehen, Wechseln und Kombinieren ermöglicht, aber auch Transparenz symbolisiert. Efmorfidis im Rückblick: „Wir haben diese Maschine im Alleingang angeschoben, mitten in unserem Müllparadies ein Eco-Label etabliert.“

Nach dem ersten Preis aus Brüssel, der Coco-Mat 1994 als „European Leader, establishing and promoting the Eco-Label“ auszeichnete, erhielt man bis heute mehr als 70 Ehrungen, Awards und Pokale für nachhaltiges Wirtschaften, soziales Engagement und Top-Management, auch angesichts einer Recyclingquote bei Holz und Textilien von 98 Prozent. Coco-Mat ist in der Tat die erste Firma des Landes, bei der die Cradle-to-Cradle-Philosophie gelebt wird.

Ob nun in dem Headquarter in Kifisia, in den 200 000 Quadratmeter großen Hallen im thrakischen Xanthi, wo die Matratzen handgefertigt werden, oder in den Geschäften und Hotels – es herrscht da überall eine fast buddhistische Entspannung. Alles riecht gut, sieht schön aus, verbreitet gute Stimmung. Man fühlt sich insgeheim an die stets so glücklich lächelnden Reisbauern



Coco-Mat hat auch Fahrräder aus Holz im Programm. Wer damit statt im Auto zur Arbeit kommt, erhält drei Prozent mehr Lohn. Nichtraucher kassieren fünf Prozent Aufschlag

auf den Fotos der „Peking Rundschau“ erinnert, mit denen Mao Tse-tung in den Siebzigern die Welt vom chinesischen Arbeiterglück überzeugen wollte. Mag das nun in diesen Oasen der Leichtigkeit eine perfekt gecoachte Coco-Mat-Masche sein, eine knallharte Sales-Pflichtübung: Die Botschaft, die vom selbst ernannten Propheten, seinen Jüngern und der Produktwelt ausgeht, lautet, dass es im Leben angenehmer, schöner, sozialer, weltoffener, farbiger, gesünder, lebendiger, heiterer, freier, emanzipierter, autonomer, origineller und menschlicher zugehen kann, als es sich in den allermeisten neoliberalen Ellbogenbuden darbietet.

Wenn man dann ein wenig ins Plaudern kommt mit den Angestellten, fallen Formulierungen wie „Wir bei Coco-Mat ...“ oder „unsere Philosophie

„ICH BETRACHTE ANGELA MERKEL ALS KURDIREKTORIN“

Und in allem steckt Paul Efmorfidis. „Die Marke war vom ersten Moment an identisch mit meinem Denken, Träumen und meiner Haltung zu der Welt“, sagt der Mann, der sich selbst als „Kind der Diaspora“ bezeichnet. „Ich lebe im Wind, an der Küste, unter dem Himmel, ohne Aircondition, Kreditkarten, Mobiltelefon, Laptop. Ich führe und führte ein ganz natürliches Leben, lange bevor dies Mode, Zeitgeist oder Pseudo-Lifestyle wurde.“

Mit seiner Mischung aus Öko-Hippietum, clever-paternalistischem Führungsstil und dem Dogma einer durch und durch verschworenen Gemeinschaft hat Efmorfidis Coco-Mat zu einem der ganz wenigen griechischen Unternehmen gemacht, die trotz des Chaos der letzten Dekade erfolgreich waren und wachsen konnten. Seit 2009 haben sich fast 40 Prozent aller griechischen Unternehmen in Luft aufgelöst. Die überlebt haben, sind oft nicht mehr in der Lage, Löhne zuverlässig auszubezahlen. Hinzu kommen 50 Prozent Jugendarbeitslosigkeit, permanentes Hellas-Bashing, Staatspleite, Massenarmut, Neuwahlen, die Diskussion über eine Rückkehr zur Drachme.

HIPPIE ALLEIN UNTER IRREN

Efmorfidis hält sich mit politischen Zwischenrufen zurück. Wenn er sich äußert, hört sich das so an: „Ich bin zu 100 Prozent ein Befürworter der Krise. Seit man uns den Euro diktierte, kamen wir völlig vom Kurs ab, verloren unser natürliches Wesen und agierten in einer fremden Identität.“ Natürlich weiß er, dass die Griechen nicht ohne Tadel sind, erzählt, wie er zu Beginn der Depression in seine Stammkneipen in der Athener City ging, wo sich die Tische unter Türmen von Fisch und Fleisch und randvollen Karaffen bogen. „Die Stimmung war achtlos, dummsatt und arrogant. Vor der Türe redeten stinknormale Arbeiter ganz wichtig daher von Nasdaq, Dax, Aktienpaketen und Börsengeheimtipps. Ich fühlte mich unter Irren.“ Und dann sagt er – immer gegen den Mainstream –, die Griechen sollten Angela Merkel dankbar sein, weil sie endlich Dampf mache. „Ich betrachte sie als Kurdirektorin, und wir brauchen in der Tat eine Therapie, eine Katharsis. Wir müssen aufwachen, wieder zu unserer Identität zurückkehren, ureigene und frische Ideen denken und umsetzen. Statt vor allen Augen in Zeitlupe erwürgt zu werden, brauchen wir Fantasie, Mut und Freiheit.“

Geld hat er vergessen. Aber davon hat seine Firma ja auch genug. Vor rund einem Jahr vermeldete Coco-Mat einen dicken Deal. Die gräko-amerikanische Libra-Gruppe kaufte für 30 Mio. Dollar, schätzten Athener Insider, 50 Prozent der Anteile und besetzte die Hälfte des Vorstands. Die klare Ansage: Expansion, Export, weltweite Hotelmärkte, bislang unberührte Geschäftsfelder angehen. Libra, mit Sitz in New York und London, dealt auch mit Schiffsflotten, Drohnen, Hubschrauberflotten, Medienkonzernen und Hedgefonds. Da darf die Frage erlaubt sein: Wie passt diese etwas unterkühlte 5-Mrd.-Dollar-Umsatzmaschine zu den romantischen Träumern von Coco-Mat? Efmorfidis hüpfte aus der Hängematte und meint: „Nun ja, wenn hier dann diese Nadelstreifenmänner mit den Limousinen und Bodyguards anrollen, dann schwinde ich mich schnell auf mein Fahrrad. Ich bin hier nur für Philosophie zuständig.“

sagt...“ bis hin zum Hauspsalm: „Wir produzieren, was wir lieben, und wir lieben, was wir produzieren.“ Sicher wirkt das alles etwas einstudiert. Doch stecken dahinter bei Coco-Mat durchaus handfeste Prinzipien.

Von der ersten Stunde an machten geistig oder körperlich Behinderte mindestens zehn Prozent der in Griechenland beschäftigten Mitarbeiter aus. Sie sind bis auf Managementebene selbstverständlich integriert. Und im Werk in Xanthi besteht mehr als die Hälfte der übertariflich bezahlten Belegschaft aus Serben, Bulgaren, Russen, irakischen und afghanischen Asylanten und vor allem türkischen Muslimen – was in Griechenland alles andere als eine Selbstverständlichkeit ist.

Auch das soziale Engagement von Coco-Mat ist beispiellos. Man sponsert Sportevents, Tennis, Fußball, Radrennen, Marathons – mit Dauerläufer Paul Efmorfidis als Teilnehmer. Die Firma organisiert Kampagnen gegen den griechischen Plastiktütenwahn. Sie engagiert sich logistisch wie finanziell, um der katastrophalen Lage der neuen Flüchtlingsströme Herr zu werden.

Hellas' Lebensart als Verkaufsargument: In den Ländern bekommen Kunden erst mal einen frischen Saft serviert. Das Angebot umfasst auch eine eigene Körperpflegeserie und Produkte von griechischen Kleinproduzenten

