



Im Bett mit Pavlos Efmordidis:  
Der Grieche zeigt vollsten Körper-  
einsatz für seine stylischen  
Produkte wie Matratzen (r.) und  
Kissen (u.). In der Mitte: das  
Coco-Mat-Hotel in Athen.

Foto: Laif/Ohlgren-Schmidt



## Der Schlaf-Wandler

Mit Betten und Matratzen aus Naturprodukten hat Pavlos Efmordidis ein international expandierendes Firmenimperium geschaffen. Coco-Mat zeigt: Griechenland kann nicht nur Krise, sondern auch Wachstum – und das sogar im Luxussegment.

Text: Peter Brors; Fotos: Nikos Pilos

**A**ls Pavlos Efmorfidis an diesem schönen Frühjahrmorgen seine Gäste vor der Athener Firmenzentrale empfängt, hält er noch einen Satz Schraubenschlüssel in Händen. Zwei seiner Holzfahrräder sollen zu einem Tandem verbunden werden, aber nicht so, dass die Fahrradfahrer hintereinander sitzen könnten, sondern nebeneinander. Frei nach dem Motto: Hintereinander radeln kann auf einem Tandem ja irgendetwas jeder. Der Chef des griechischen Bettenherstellers Coco-Mat denkt aber schrecklich gern anders. Und um das zu verstehen, spielen die Fahrräder noch eine bedeutsame Rolle in dieser Geschichte.

Efmorfidis legt beim Anblick seiner Gäste die Schraubenschlüssel rasch zur Seite, er hätte jetzt die Hände zur Begrüßung frei. Die aber braucht er nicht wirklich. Weil jeder, egal ob langjähriger Angestellter oder fremder Gast, nicht per Handschlag, sondern mittels fester Umarmung und Küsschen links, Küsschen rechts empfangen wird. Der Mann, den in seiner Firma alle Paul nennen, lacht, passend zum strahlenden Wetter. Wobei das Wetter nicht wesentlich für seine gute Laune ist. Die verbreitet er unentwegt, jedenfalls an den Tagen des Besuchs bei ihm in Athen. Tatsächlich ist es dort währenddessen auch mal geregnet.

25 Kilometer nördlich der Akropolis steht im Stadtteil Kifisia die Zentrale von Coco-Mat. Rund um den Geschäftskomplex sind für Mitarbeiter, Kunden und Freunde ein Kräutergarten, ein Ponyhof und diverse Sportplätze angelegt. In den oberen Etagen des gläsernen Gebäudes arbeitet die Verwaltung einer Firmengruppe mit 250 Mitarbeitern. Im Erdgeschoss findet sich eine weitläufige Filiale, in der die Produkte des Hauses, insbesondere Matratzen aus Naturmaterialien wie Algen und Kalosfasern, aber auch Handtücher, Teppiche und Decken, angeboten werden. Die teuersten Komplettbetten kosten bis zu 20 000 Euro.

Fast 100 Auszeichnungen hat Efmorfidis bisher erhalten, von der EU, der Beratungsgesellschaft KPMG

oder dem griechischen Wirtschaftsministerium. Als „Manager des Jahres“, für die vorbildliche Führung von Mitarbeitern und seine Sicherheits- und Gesundheitskonzepte am Arbeitsplatz. Hinzu kommen zahlreiche Ehrungen für nachhaltiges Wirtschaften, werden doch bei Coco-Mat Reststoffe aus der Matratzen- und Deckenproduktion nach Angaben des Unternehmens zu fast 100 Prozent weiterverwertet und von Mitarbeitern mit körperlichem oder geistigem Handicap zu Schlüsselanhängern oder Lavendelsäckchen verarbeitet, die dann als Geschenke an die Kundschaft verteilt werden.

Efmorfidis sagt zu all dem: „Eigentlich bin ich gar kein Unternehmer, sondern bloß ein Vieldenker.“ Also eine Art Firmenphilosoph? „Ja, so ähnlich, wobei ‚Philosoph‘ natürlich viel zu abgehoben klingt. Besser wäre vielleicht ‚Marken-Botschafter‘.“ Oder Schlaf-Wandler? Oder beides? Jedenfalls, so fügt er noch hinzu, „gibt mir die Weisheit der Natur die nötige Kraft und Inspiration zum Andersdenken“.

#### Heißes Blut, kühler Kopf

Doch allein mit philosophischen Gedanken, anthroposophischen Ideen und ökologisch motivierter Produktion lässt sich eine international tätige Firmengruppe kaum führen. Schon gar nicht, wenn der wichtigste Markt, das Heimatland, seit zehn Jahren in einer Dauerkrise feststeckt. Da brauchte auch Efmorfidis den kühlen Kopf eines Strategen. Inzwischen werden 50 Prozent der Gesamterlöse in Höhe von 24 Millionen Euro außerhalb Griechenlands erzielt, vor allem auch in Deutschland. Die Firma unterhält in 17 Ländern insgesamt mehr als 100 Shops, teilweise in Eigenregie, teilweise mit lokalen Franchisepartnern.

Daneben investiert Efmorfidis in neue Geschäftsfelder, so in eine (Bio-)Wäscherei für Großkunden, die 20 Millionen Euro gekostet hat. Und er stellt nun auch Stifte und Zahnbürsten her, beides natürlich aus dem Naturprodukt Holz. Er keltert eigenen Wein und lässt Ingwerlimonade sprudeln, auch Körperpflegeprodukte wie Shampoo und Seife stammen aus eigener Fabrikation. Und vor allem lässt er Hotels bauen, zwei werden gerade im Stadtteil Nafsika und direkt unterhalb der Akropolis errichtet.

Efmorfidis ist ein mittelgroßer Mann, er trägt zum grauen Dreilagobart Jeans und T-Shirt. Sein Körper, obwohl schon 60 Jahre alt, strahlt die Kraft eines Athleten in Bestform aus, mit einem scheinbar unerschöpflichen Reservoir an Energie, die ihn locker 60 Liegestützen stemmen lässt.

Wer Paul Efmorfidis für ein Interview treffen möchte, der muss sich von allen Vorstellungen verabschieden, wie derlei gemeinhin ablaufen könnte. Vor dem Gespräch steht das Kennenlernen. Dazu reicht Efmorfidis dem Gast ein feingebürstetes Holzfahrrad – natürlich aus eigener Produktion. „Ich zeige jetzt erst mal meine Heimat und dabei unsere im Bau befindlichen neuen Hotels“, sagt er. Und es geht fortan auf ▶▶

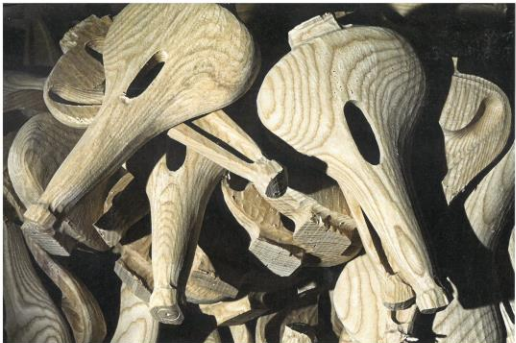


»Eigentlich bin ich gar kein Unternehmer, sondern bloß ein Vieldenker.«

Matratzen, Kissen, Decken und mehr: Das Angebot von Coco-Mat ist reichhaltig. Die meisten Produkte werden im Norden Griechenlands gefertigt.



Auch Fahrräder werden unter dem Label Coco-Mat vertrieben, hergestellt weitgehend aus Holz – und in Handarbeit.



»Erst muss man diese Räder in Handarbeit herstellen und dann mit Muskelkraft bewegen. In Griechenland bewegt sich leider viel zu wenig.«

Sästel für die Fahrräder, Heimtextilien für die Wohnung: Coco-Mat verarbeitet weithin nachhaltige Rohstoffe.



zwei Rädern drei Stunden quer durch die vier Millionen Einwohner zählende Stadt. Rote Ampeln ignoriert er dabei so beharrlich wie die Regierung in Athen die Reformvorschläge der Europäischen Kommission. Ein Stau reiht sich an den nächsten. Überall hupen Autos, Radwege gibt es keine, nirgendwo.

#### Im Schlaf die Produkte testen

Die erste Station: Direkt gegenüber dem Akropolis-Museum hält er an, stellt das Fahrrad an einen Zaun, ruft nach dem Vorarbeiter, um die Baustelle, seine Baustelle, zu besichtigen. Hier im Zentrum der Altstadt lässt er gerade ein elfstöckiges Hotel entstehen, auf den Ruinen antiker Mauern. Auf dem Dach wird es nach der Eröffnung im Herbst den höchstgelegenen Swimmingpool Athens geben. Verspricht er. Darunter werden 100 Zimmer mit Coco-Mat-Produkten ausgestattet, mit Betten, Matratzen, Handtüchern, Bademänteln, Shampoo und so weiter.

„Damit erreichen wir zweierlei“, erklärt der Bauer: „Erstens ist es für potenzielle Kunden die beste Möglichkeit, unsere Betten und Matratzen eingehend im Schlaf zu testen. Zweitens verdienen wir mit den Hotels Geld. Die Auslastungsquote liegt in den bereits vorhandenen vier Häusern bei über 80 Prozent.“ Beim griechischen Tourismus- und Hotelverband heißt es: „Es sieht danach aus, als ob es gelungen ist, die nachhaltige Coco-Mat-Philosophie auch auf die Hotels zu übertragen.“

Hinzu kommt, dass er immer mehr (fremd geführte) Hotels mit seinen Produkten ausstattet. Begonnen hat er damit 2004, als sich Athen auf Olympia vorbereitete und etliche Luxushotels in der Stadt gebaut wurden. „Das war die beste Mund-zu-Mund-Propaganda, die ich mir vorstellen konnte“, erinnert sich Efmorfidis. „Nachts schliefen die meist internationalen Gäste gut auf unseren Matratzen, und tagsüber kauften sie in unseren Geschäften ein, nicht immer gleich ein ganzes Bett, aber...“, lässt er den Satz unvollendet.

Eine besondere Form des Guerilla-Marketings, könnte man meinen. Zuletzt veräußerte er seine Matratzen (meist mit 30 Prozent Mengenrabatt) an so klangvolle Häuser wie das neue Münchener Pop-up-Hotel The Lovelace, Tili Schweigers Barefoot Hotel am Timmendorfer Strand und das Landmark-Haus in London. Dazu passend lässt er in den Gästezimmern umfangreiches Katalog- und Bestellmaterial samt Wegweiser zur nächsten Coco-Mat-Filiale auslegen. Das WirtschaftsMagazin „Forbes“ pries dieses Vorgehen als eine von zehn weltweit besonders innovativen Verkaufsstrategien: „Besser könnten Kunden ein teures Produkt nicht testen.“

Es geht jetzt Richtung Norden, einen Anstieg hinauf, zu einem seiner bereits fertigen Hotels. Efmorfidis lehnt sein Rad an eine Wand und tänzelt ins Foyer. Ein Plausch hier, einer dort. Und dann hat er den Koch seines Hotelrestaurants spontan zu einem Liegestütz-Wettbewerb überredet: Gewinnt der Koch, ein junger Grie-

che mit furchteinflößenden, weil heftig tätowierten und kräftigen Oberarmen, spendiert ihm der Chef einen einwöchigen Urlaub in Deutschland – zu Ehren seiner Besucher an diesem Tag. Siegt Efmorfidis, muss der Angestellte künftig mit dem Rad statt mit dem Auto zur Arbeit kommen.

Die beiden geben sich die Hand, es kann losgehen. Im Hotelfoyer beginnt zunächst der Koch. Bei 56 Liegestützen ist er vorübergehend am Ende seiner Kräfte. Dann ist der 30 Jahre ältere Herr an der Reihe. Als er Liegestütz Nummer 57 drückt und lächelnd noch einige dranhängt, klatschen die zusammengelaufenen Angestellten Beifall. Efmorfidis steht auf, schneidet seine Arme, reicht dem Kollegen die Hand und sagt: „Hat Spaß gemacht und war auch noch für einen guten Zweck. Ein Auto weniger und dafür ein Fahrrad mehr auf Athens Straßen.“

Überhaupt die Fahrräder – sechs Stück, weitgehend aus Holz, lässt er jeden Tag von fünf Angestellten produzieren und für 1700 Euro verkaufen. Doch für Dauerdenker Efmorfidis sind die Räder, deren Produktion für Monate im Voraus ausverkauft ist, viel mehr als nur ein zusätzliches Geschäft. Er sieht sie als „doppeltes Symbol“ für die Anstrengungen des Lebens. „Erst muss man diese Räder in Handarbeit herstellen und dann mit Muskelkraft bewegen. In Griechen-“



PAVLOS EFMORFIDIS

Unternehmer, Philosoph, Familienvater, Sportlehrer: Für das griechische Multitalent hat der Tag eindeutig zu wenige Stunden. Den Kopf ständig voller Ideen, lebt der 60-Jährige mit der Kondition eines Heranwachsenden ein Leben abseits aller Konventionen. Ohne Handy und Auto, ohne festes Büro und Terminkalender, lässt er sich von seiner Spontanität leiten. Das führt auch schon mal dazu, dass ihn seine Familie kaum noch sieht, weil er gerade mit dem Rad durch Europa fährt, einen Marathon läuft oder auf dem Meer segelt.



Unternehmer Eforfidis vor der kleinen Fabrik, in der einige seiner Mitarbeiter täglich nur maximal sechs Fahrräder herstellen.

land bewegt sich leider viel zu wenig.“ Die seit fast zehn Jahren währende Wirtschaftskrise in seiner Heimat hält er für eine Art göttlichen Segen, damit sich im Bewusstsein seiner Landsleute etwas ändert.

„Wir können nicht immer nur auf die Hilfen anderer vertrauen, sondern müssen unser Schicksal selbst in die Hand nehmen. Wir müssen kreativ werden, statt zu lamentieren, wir brauchen Mut für Veränderungen, statt Althergebrachtes zu verteidigen“, argumentiert er. „Es ist genau richtig, dass Wolfgang Schäuble so sehr auf Reformen hier im Land beharrt hat.“ Nur so lasse sich die Grundeinstellung zum Leben ändern, und sein Land habe sich auch schon auf einen guten Weg gemacht – das Tempo sei noch ein bisschen langsam, aber die Richtung unumkehrbar.

Dass er selbst kein Auto (und auch kein Handy, sondern nur ein iPad) besitzt, versteht sich fast von selbst. Vor einem der vielen Souvenirgeschäfte in der Altstadt hält er wieder an und sagt: „Hier hat die Geschichte von Coco-Mat vor 30 Jahren begonnen. Hier habe ich damals als Verkäufer gearbeitet und gewusst: Das kann nicht alles sein.“ Kurz darauf lag der seinerzeit 30-jährige, der Sport auf Lehramt studiert hat, teilweise in Köln lebte und seither neben acht anderen Sprachen auch Deutsch fließend beherrscht, an einem Strand und dachte über die Zukunft nach. Dabei rekolte er sich auf Sagra, und es gefiel ihm so gut, dass er auf die Idee kam, dieses Wohlgefühl auch anderen Menschen zu vermitteln, eben mit Matratzen aus Naturprodukten.

#### Das erste Kapital? Ein Trauma!

Binnen zwei Tagen stand das Konzept. Er musste jetzt vor allem seinen jüngeren Bruder Michael überzeugen, weil er den studierten Ökonomen als strukturiert denkenden CEO an seiner Seite brauchte. Wobei sich der Start als „traumatisch“ erwies, lehnten die Banken doch zunächst jeden Kredit kategorisch ab. Was also tun? Die Brüder borgen sich die ersten 50 000 Euro bei Freunden und Verwandten. Und ließen sich von – nennen wir sie mal so – Bank A eine Bescheinigung ausstellen, dass nun 50 000 Euro an Eigenkapital vor-

handen seien. Mit dieser Bescheinigung gingen sie zu Bank B und erhielten einen Kredit von umgerechnet 300 000 Euro. Eforfidis sagt rückblickend: „Wenn ich heute das Wort ‚Bank‘ höre, dann renne ich weg.“ Jedenfalls habe er seither nie wieder ein Geldinstitut um einen Kredit gebeten. Neue Filialen werden weitlich mit eigenen Finanzmitteln eröffnet oder mit Franchisepartnern, die auch „menschlich zu uns passen.“ Doch wo so viel Licht ist, muss auch Schatten sein. Auf den Arbeitgeber-Bewertungsportalen Kununu und Glassdoor lesen sich tatsächlich nicht alle Einträge philosophisch-romantisch, wenn dort „von respektlosem Umgangston“ und anderen vermeintlichen Verfehlungen die Rede ist. Kritik, die Eforfidis ernst nimmt und entsprechend „bearbeiten“ will.

Für seine Expansionspläne brauchte er 2014 erstmals aber auch wieder frisches Geld. Weil die Banken aus den genannten Gründen für ihn nicht infrage kamen, verkaufte er knapp 50 Prozent der Anteile an die Investmentgesellschaft Libra Group. Über den Kaufpreis wurde Stillschweigen vereinbart. Hinter Libra verbirgt sich die griechische Reederfamilie Logothetis, die in der Schifffahrt, im Energiesektor und auch in der Hotellerie tätig ist und seither die Entwicklung der Geschäfte mitkontrolliert. Was bei einem Freigeist wie Eforfidis durchaus konfliktträchtig sein könnte: „Wenn nur zehn Leute sagen, das geht nicht, dann mache ich es auch nicht. Wenn aber 1 000 Nein sagen, das stachelt mich erst richtig an.“

Stapochel Neilsagen: Eigentlich wollte er dieses Jahr den Mount Everest besteigen. Das aber hat ihm seine Familie verboten, zu gefährlich. Natürlich musste ein Ersatzbetätigungsprogramm her. Erst will er nun im Frühling mit dem Rad von Athen via Bari, Rom, Mailand, Nizza, Barcelona, Paris, Frankfurt, Hannover, Berlin und Stockholm nach Oslo fahren. Drei Monate hat er dafür vorgesehen, bei einer durchschnittlichen Tagesdistanz von 100 Kilometern. Später im Sommer will er mit einem selbst gebauten Holzbock ohne Motor, dafür mit Solarantrieb, binnen einer knappen Woche durch die Ägäis und an Sizilien vorbei nach Monaco schaffen. Und im November steht mit einem Mitarbeiter, der auf einen Rollstuhl angewiesen ist, der Marathon an historischer Stätte an.

Oft wird er seine Frau, eine Holländerin, und seine vier Kinder in diesem Sommer also nicht sehen. Aber wann immer möglich, macht er mit der Familie einen Fahrradausflug, am liebsten auf einem Tandem, bei dem man nebeneinander sitzen kann, weil es so schön kommunikativ ist. Eforfidis sagt: „Am Meer und auf dem Fahrrad kommen mir die besten Ideen.“ ■

*Als Peter Bours nach dem Besuch in der Coco-Mat Firmenzentrale am Stadtrand von Athen sein Jackett liegen gelassen hatte, brachte Pavlos Eforfidis das Fundstück spontan und höflichspendend ins Hotel seines Gastes – per Fahrrad. Seine dabei kurzweilig zurückgelagerte Strecke: knapp 60 Kilometer.*



»Wenn ich heute das Wort ‚Bank‘ höre, dann renne ich weg.«

Hotel und Filiale: In den meisten Coco-Mat-Hotbergen findet sich auch eine Verkaufsfiliale, in der die Kunden die zuvor im Schlaf getesteten Produkte erwerben können.