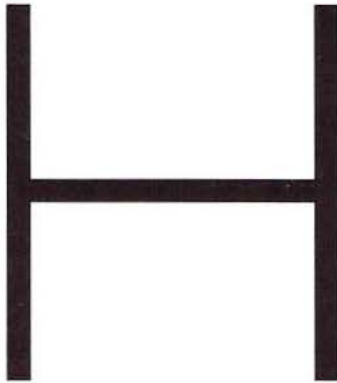


TEKST Sjoerd Klumpenaar

CHRISTIAN STADIL KARMA CHAMELEON

Sportmerk Hummel was op weg naar de ondergang, tot de Deense duizendpoot **Christian Stadil** zich erover ontfermde. Sindsdien gaat het weer crescendo, net als met al zijn andere bedrijven, samen goed voor ruim 1 miljard euro per jaar. Wat is het geheim van deze excentrieke boeddhistische businessgoeroe? MT toog naar Kopenhagen om het uit te zoeken.



Het is een grijze dag in de Deense hoofdstad. Terwijl de ochtendspits al ruimschoots voorbij is, rijdt er nog veel verkeer op de Norrebrøgade. We ontmoeten Christian Stadil (43) voor het eerst in het atelier van Stine Goya, een modedesigner in wie hij investeert.

Wat doet de hoogste baas van giga-bedrijven in de voedselverwerking, de verpakkingindustrie en de scheepvaart, bij een modebedrijf aan de rand van Kopenhagen-centrum?

De vraag stellen is hem beantwoorden: Christian Stadil is een zakelijke kameleon. Breed lachend en druk pratend stapt hij het atelier binnen. Boven zijn Hummel-sneakers draagt hij een donker pak met camouflageprint. Onder zijn ene mouw is nog net een tatoeage zichtbaar, onder de andere glimt een Rolex. Vol passie wijst hij naar een reclameposter aan de muur. 'Stine Goya is echt geweldig, jongens. We werken samen met internationale topkunstenaars voor de najaarscollectie, het wordt echt prachtig!' Hij spreekt snel, strooit met enthousiaste handgebaren en heeft een heldere stem. 'Moet je zien hoe mooi! Deze bestel ik zo voor mijn verloofde', grijnst hij, terwijl hij een trui uit het kledingrek tevoorschijn haalt. 'Willen jullie trouwens koffie?'

SUCCESSVERHAAL

In Denemarken staat business-wonderkind Stadil vooral bekend als eigenaar van sportmerk Hummel, dat hij in 1999 eigenhandig van de ondergang redde. Door zijn creatieve geest, eigenzinnige visie op marketing en branding en

boeddhistische levensfilosofie is hij een veelgevraagd spreker en graag geziene gast in de Deense media. Stadil sprak Nobelprijswinnaars toe op de Google Zeitgeist-lezing, zit in nationale en internationale denktanks en is sinds kort bovendien docent aan de Copenhagen Business School. Het succesverhaal begon toen Stadil vanaf 1998 met zijn vader Thor (nu 70) zakenimperium Thornico in gang zette en bedrijven begon over te nemen. Thor Stadil, van huis uit bedrijfsjurist, nam de meer traditionele divisies als voedselverwerking, scheepvaart en vastgoed op zich, terwijl Christian zich richtte op acquisities in nieuwe markten en het smeden van een overkoepelende bedrijfsfilosofie. Vooral de laatste jaren blijkt die aanpak ongekend succesvol. Tijdens de economische malaise van 2008 tot 2014 groeide de Thornico-groep explosief. Het aantal bedrijven in het conglomeraat steeg van 40 naar 100, het medewerkersbestand verdriedubbelde tot 4.500 en ook de omzet steeg met een factor 3 tot een miljard euro in 2014. Christian Stadil, de enige eigenaar van de groep, kwam daardoor op nummer 23 binnen in de top-40 van meest vermogende Denen, aldus zakenblad *Forbes*.

TATTOOS EN SCHEPEN

We stappen in de auto richting het kantoor van startup Tattodo, een online marktplaats voor tatoeage-designs, waarover Stadil met zichtbaar plezier vertelt. Zelf kent hij het zoemen van de naald ook; inspirators als Allen Ginsberg, Leonard Cohen, Bruce Lee en Winston Churchill staan met nog minstens twintig andere tatoeages op zijn lijf vereeuwigd. 'Bij Tattodo kunnen consumenten een ontwerp rechtstreeks van de tattoo-artiest kopen', vertelt hij. 'Het is een niche, want er heerst toch een soort stigma over tatoeages. Toch googlen maandelijks 147 miljoen mensen naar het woord tattoo. Er waren pas twee sites – goede jongens trouwens – die iets soortgelijks runden vanaf een zolderkamer in Brooklyn. Wij keken er met een zakelijke blik naar en zagen het potentieel. Nu werken we samen met de hoofdpersoon uit Discovery's reality-serie Miami Ink, en hebben we in 1,5 jaar 7 miljoen unieke bezoekers gehad.'

Na het Tattoodo-kantoor gaat de rit naar Thorco, het scheepvaartbedrijf dat hoeksteen is van het Thornico-imperium en alles vervoert 'wat niet in een zeecontainer past'. Daar treffen we vader Thor, die net een meeting afrondt met de directeur van het kantoor in Winschoten. 'Thornico was in het begin een redelijk onbekende groep losse bedrijven, totdat Christian zijn bedrijfsfilosofie erop losliet', vertelt hij. 'In 4 jaar tijd stond Thornico als een huis en kende iedereen ons.' Zijn zoon Christian is intussen de werkvloer opgelopen, waar hij lachend een praatje maakt met de werknemers, die hij allemaal persoonlijk lijkt te kennen.

HET AAPJE

In de auto richting zijn huis is Stadil junior weer volop aan het woord. 'Als we een bedrijf in de Thornico-familie willen opnemen, gaat dat vanuit opportunisme – omdat wij denken dat er potentie in zit. Ik laat me bij een overname altijd adviseren door een of meerdere ceo's uit een gelieerde bedrijfstak in ons portfolio. Onze cfo Marianne kijkt er vervolgens ook nog naar, waarna Thor en ik de knoop doorhakken.'

Ineens draait hij zich om op zijn stoel. 'Kijk, dat meisje daar draagt Hummel!' Terwijl zijn medepassagiers het meisje in kwestie nog zoeken, is Stadil alweer bezig met het volgende verhaal; een twinkeling van enthousiasme schittert vanachter het dikke montuur. 'Mijn gedachtegang gaat ongelofelijk snel. Het is net alsof er een aapje in mijn hoofd rondspringt', beantwoordt Stadil glimlachend de niet gestelde vraag. 'Ik noem het ook wel mijn *monkey mind*. Soms gaat het aapje iets te snel, dat is niet altijd goed. Toch zie ik het aapje als iets positiefs, omdat het mijn creativiteit triggert. Door meditatie en ademhalingsoefeningen kan ik het onder controle houden, en dan kunnen er heel mooie dingen gebeuren.'

COMPANY KARMA

Wie de homepages van Hummel, Thornico of Stadil zelf bekijkt, komt één woord veelvuldig tegen: *karma*. Het boeddhistische principe van wederkerigheid speelt een grote rol in hoe Stadil zijn bedrijven aanstuurt. In 2007 bundelde hij zijn

'Ik mediteer niet de hele dag, ik vind het ook geweldig om geld te verdienen'



Foto's: Andres van der Boor

Boven: Stadil op bezoek bij Tattoodo
Rechts: Zelf kent hij ook het zoemen van de naald.



ideeën voor Thornico's bedrijfsfilosofie in een boek: *Company Karma*.

We zijn inmiddels bij hem thuis aangekomen, waar zijn 2-jarige zoontje Winston ons enthousiast pratend tegemoet rent. Eenmaal voorzien van koffie en Deense chocola is het tijd voor de *million dollar question*: hoe hoort karma bij het keiharde zakenleven? Stadil lacht. 'Ik laat me al 30 jaar inspireren door het boeddhisme, al is het niet religieus van aard. Voor mij is het een geesteswetenschap met een sterke filosofie', legt hij uit. 'Sommigen denken dat ik de hele dag mediteer, groene thee drink en al mijn geld weggeef, alsof ik een filantropische instelling ben. Zo simpel is het natuurlijk niet. Ik vind het namelijk geweldig om geld te >



Foto: Ulla Munch-Petersen

EX-SERGEANT

Christian Stadil (1971) is de eigenaar van Thornico Group. Hij groeide op in een randgemeente van Kopenhagen als zoon van jurist Thor Stadil en fotomodel Kirsten Malling Stadil. Na zijn middelbare school ging hij het leger in, waar hij 2 jaar als sergeant diende bij de Koninklijke Garde - een eliteafdeling van het Deense leger. In plaats van een prestigieuze vervolgstudie aan de militaire academie koos Stadil voor een studie rechten, die hij stopte op het moment dat hij in eind jaren 90 met vader Thor het zakenleven instapte. Christian Stadil is verloofd met Alice Brunso en heeft twee kinderen.

verdienen! Ik weiger alleen te geloven dat geld de enige reden is waarom we als bedrijf zaken doen.' Stadil schenkt een glas water in. 'Kijk. Zoals een lichaam bloed nodig heeft om te functioneren, zo moet een bedrijf een gezonde *cashflow* hebben om in leven te blijven. Wat het interessant maakt is de vraag: welke keuze maakt het lichaam zodra het een gezonde hartslag heeft? Dáár ligt volgens mij de essentie van Company Karma. Bij Thornico verdienen we graag geld, maar werken we vooral om een positief verschil te maken. *'Doing well by doing good'*. Dat is Company Karma.'

In de praktijk houdt de filosofie in dat bij elke bedrijfsbeslissing een vierde factor moet meeprofiteren, naast de klant, de medewerkers en het bedrijf zelf. Die vierde factor kan het omgevingsmilieu van de productielocatie zijn, het klimaat of een andere goede zaak die het bedrijf past. 'Natuurlijk is dat niet in elke divisie even makkelijk', erkent Stadil meteen. 'Maar de regel is dat elk Thornico-bedrijf eraan meedoet als het kan. Ook in lastiger sectoren zoals de scheepvaart en het vastgoed. Zo doneert het vrachtschip Thorco Africa jaarlijks een vast percentage van zijn opbrengst aan het Deense Rode Kruis. En het Thornico Building in Rotterdam, het voormalig Westblaakgebouw, fungeert als CO2-filter door een met mos bedekt dak en een parkeergarage die begroeid is met klimop - de langste groene muur van Europa.'

HUMMEL

Ook bij sportmerk Hummel, de bekendste naam in Thornico's portfolio en sinds 1999 in bezit, staat Company Karma centraal. 'De bedrijfsbelofte van Hummel luidt: *change the world through sports*', zegt Stadil. 'Daar leven we voor.'

Weer die twinkeling in zijn ogen. 'Hummel sponsort daarom het voetbal in Afghanistan, iets wat me erg aan het hart gaat. Tijdens het Taliban-regime werden meisjes publiekelijk geëxecuteerd in voetbalstadions, omdat ze van iets onschuldigs als sport hielden. In dezelfde stadions wordt nu vrouwenvoetbal gespeeld met kleding en materiaal van Hummel. We maken zelfs speciale Hummel-hoofddoeken! Daarnaast hebben we de hele Afghaanse profcompetitie van materiaal voorzien,

zodat de mensen daar weer samenkomen voor iets moois als sport.'

Vandaag de dag verkoopt Hummel beter dan ooit. Het is het meest gedragen merk in het handbal, een van de populairste sporten in Denemarken, en ook in het voetbal speelt het merk weer mee; in de Nederlandse eredivisie dragen Go Ahead Eagles en FC Utrecht bijvoorbeeld Hummel-kleding. Het doet de vraag rijzen: is Company Karma niet gewoon een opgepompte vorm van liefdadigheid? Een marketingtrucje? Stadil schudt het hoofd. 'Met het karma-project in Afghanistan creëren we niet alleen waarde voor meisjes die daar willen voetballen, maar ook voor onszelf, onze medewerkers en onze klanten. De beelden van de wedstrijd tussen Afghanen en ISAF-militairen gingen de hele wereld over, van de BBC tot Al Jazeera. Daar kijkt iedereen bij ons trots op terug. Het onderscheidt ons van de concurrentie. Als Hummel sponsoren we bijvoorbeeld ook de voetbalclub van Christiania (een controversiële krakersvrijplaats in Kopenhagen, *red.*). Dat kunnen de grote jongens van Nike, Puma of Adidas niet, die hebben te veel politieke en zakelijke belangen.'

KANSEN ZIEN

Company Karma is een factor die alle Thornico-bedrijven bindt. Ook de groei die de groep in crisistijden doormaakte, verklaart Stadil met een boeddhistische spreuk. 'Elke gesloten deur is ook een open deur. Je moet proberen van de crisis iets positiefs te maken, er kansen in te zien. Binnen Thornico hebben we ook crises gekend, vooral in de scheepvaart was en is het nog steeds zwaar. Maar terwijl transportbedrijven om ons heen failliet gingen of een stap terug zetten, zijn we bij Thorco onze activiteiten juist gaan uitbreiden. We verdubbelden onze vloot en het aantal vestigingen – met name in Nederland trouwens. Inmiddels staat er met Thorco een bedrijf klaar dat in beter tijden een gigantische productie kan leveren, en alles duidt erop dat die betere tijden eraan komen.' Maar hoe kom je in zware tijden aan geld voor nieuwe schepen? Stadil verklaart het uit de krachtige samenwerking binnen de Thornicogroep. 'Vroeg je vóór de crisis aan de grote

'Het is mijn ambitie Company Karma wereldwijd als bedrijfsfilosofie neer te zetten'

consultancyfirma's of het slim was een conglomeraat te starten, dan hadden ze je dat sterk afgeraden. Het was destijds beter je op één product of bedrijfstak te focussen en je te specialiseren. De geschiedenis is conglomeraten echter gunstig gezind, en ook tijdens deze crisis blijkt het nut van samenwerking maar weer. We zijn marktleider op het gebied van eierpoederfabricage in China, maar ook onze vastgoedtak is constant en winstgevend. Deze opbrengsten gebruiken we om investeringen te financieren die, zoals de scheepvaart, niet op korte termijn winstgevend zijn. Door zo opbrengsten te clusteren, spreiden we risico. En zo krijgen we de banken aan boord om nieuwe schepen te financieren.'

DE TOEKOMST

De kleine Stadil gaat zich intussen actief met het gesprek bemoeien door trots zijn speelgoedautootjes te showen. Christian neemt hem op schoot. 'Sinds ik kinderen heb, doe ik het wat rustiger aan qua zakenreizen en ben ik in minder bedrijven operationeel. Ik vloog 2 jaar geleden van Hongkong via Rio de Janeiro naar Malawi. Dat moest echt anders. Ik heb het aantal dagen van huis kunnen terugschroeven van ruim 120 tot ongeveer 40. Het laatste dat ik wil is een *shitty dad* en echtgenoot zijn.' Dit brengt ons bij de toekomst van Thornico. Waar staat het bedrijf over 10 jaar? 'Ten eerste hoop ik dat we blijven groeien. Niet meer zo hard als de afgelopen jaren, maar een mooie organische groei en ook een hoger rendement. Persoonlijk vind ik het nog belangrijker dat we meer karmaprojecten doen over de hele wereld. Mijn ambitie is om Company Karma wereldwijd neer te zetten als bedrijfsfilosofie.' Hij glimlacht: 'Zo blijven we een positief verschil maken, en dat is waarvoor ik 's ochtends mijn bed uitkom.' ■