

# ‘HET GAAT NIET OM GROEI, MAAR OM WINST’

Na een vliegende start 4 jaar geleden zette Eduard Schaepman dit jaar de rem erop. 23 vestigingen van Tribes in 3 landen was wel even genoeg. Tijd voor reflectie. Want groei is voor hem geen doel op zich. ‘Ik wil winstgevend zijn.’

**EDUARD SCHAEPMAN**  
FOUNDER & CEO TRIBES

**T**ribes is niet zomaar een hippe formule voor flexwerkers. Het is een serieuze inspiratiebron, zowel voor business nomads als voor Eduard Schaepman. Steeds vaker dient de wijsheid van de stammen als leidraad voor zijn dagelijks handelen. Zoals het besluit om even pas op de plaats te maken en de resultaten van de verschillende vestigingen tegen het licht te houden, op zoek naar de optimale plek en grootte. Dat weet hij nu. De formule slaat vooral aan in internationale steden en minder in provincieplaatsen, en de optimale grootte is minimaal 3000 m<sup>2</sup>. Die informatie vormde de basis voor een strategisch plan.

‘Vanaf 1 januari 2020 gaan we Tribes uitrollen naar 30 conurbaties: internationale gebieden waar veel mensen samenkomen in dienstverlening die op zoek zijn naar inspirerende ruimte om te leven en te werken’, vertelt Schaepman. ‘We gaan naar 30 Europese grote steden. We zitten er al in 7. Amsterdam, Rotterdam, Utrecht,

## **TERUGBLIK 2019 (ZAKELIJK)**

**De grootste les van 2019:**

Niet voor de troepen uit lopen

**Welk cijfer geef je 2019?**

Zeker een 8

**Belangrijkste moment:**

Nominatie Dutch Marketing Awards voor Scale-up of the year

**Beste zet:**

Zaken inhouse halen

**Beste zakenlunch of diner:**

Cor van Zadelhoff

**Verste zakenreis:**

Duitsland

**Mooiste deal:**

Daar kan ik pas in 2020 over vertellen

Den Haag, Brussel, Dusseldorf en Frankfurt. Daar komen er dus nog 23 bij. De opzet wordt anders. Overall zetten we minimaal tien co-working locaties neer van 3000 m<sup>2</sup> groot. Een daarvan wordt ook co-living place: kleine appartementen in een echte community met een uitstraling van duurzaamheid, bedoeld voor generatie Wanderlust. Deze generatie laat zich graag verwonderen en inspireren door andere culturen en is enthousiast over co-sharing. In dit concept heb je niet allemaal je eigen keuken of wasmachine, maar wel een mooie benedenverdieping met een sportruimte, een stilteruimte, goed eten en drinken en veel gelegenheid voor ontmoeting. Dat is een andere manier van leven die past bij de nieuwe generatie. Je moet kijken “wat wil de klant?” en daarop innoveren.’

## **Frankfurt**

Voor Tribes is co-living een nieuwe combinatie, maar in steden als Londen en San Francisco bestaat dit concept al veel langer en is het een groot succes. ‘Barclays Bank vertelde al in 2018 dat deze markt in 2020 gaat groeien naar 50 miljard. In continentaal Europa moet daar nog heel veel voor gebeuren, omdat de regelgeving hier veel



strenger is dan in de Angelsaksische landen. Jammer, want de noodzaak van dit soort gebouwen is groot. Neem Frankfurt. Daar wonen in het weekend 850.000 mensen, maar door de weeks wel 3,5 miljoen. Al die mensen zitten nu door de hoge prijzen in de stad vooral in hotels daarbuiten, en forensen massaal. Door de hoogte in te gaan op die dure meters, voorkom je dat. Co-living is duurzamer en efficiënter en speelt in op wat mensen willen: een eigen plek waar ze zich thuis kunnen voelen.'

### **Kennelijk voel je de markt goed aan, want Tribes werd in 2019 genomineerd voor de Dutch marketing Award voor Scale-up of the year. Je werd uiteindelijk tweede, achter Picnic. Waarom heb je niet gewonnen?**

'De nominatie was een hele eer en een erkenning voor onze aanpak, dus ik was daar enorm blij mee. We zijn tweede geworden, omdat groei als maatstaf is gehanteerd. Als de jury naar winstgevendheid had gekeken, hadden wij gewonnen. In mijn optiek is winst een veel betere maatstaf dan groeikapitaal, want als je geen winst maakt, bestaat je bedrijf op enig moment niet meer. Wat dat betreft kijk ik met veel interesse naar WeWork, dat na 10 jaar nog steeds geen winst maakt. Bij ons ligt de focus op profit, en dat is precies de reden dat we heel kritisch gekeken hebben naar vierkante meters en locatie en daarop verder bouwen.'

### **Scaling up is ook een kwestie van 'trial and error'. Wat zou je met de kennis van vandaag anders doen?**

'Niet meer outsourcen. Aanvankelijk had ik onderdelen als de website en gastheren en vrouwen geoutsourcet, maar dat werkte niet. Als je een mensenbedrijf opzet, moeten die mensen ook bij jou op de payroll staan, anders krijg je twee culturen die elkaar bijten. Dus hebben we dat besluit teruggedraaid. Dat resulteerde in minder verloop, minder ziekteverzuim en een betere doorstroming. Het is nu echt één cultuur.'

### **Wat is voor jou een belangrijke inspiratiebron voor je werk?**

'Boeken - en dan met name Homo Sapiens en Homo Deus van Yuval Noah Harari. Die sleep ik overal mee naartoe. Tribes is een dienstverlenend bedrijf en de enige USP voor zo'n bedrijf bestaat uit de mensen die voor en met je werken. Om die mensen te begrijpen, moet je wel hun geschiedenis kennen. Dat staat fantastisch beschreven in Homo Sapiens. Daarnaast moet je ook weten: waar gaat die mens naartoe? Dat staat in Homo Deus. Daar lees je over de ontwikkeling van onze traditionele maatschappij richting een netwerkmaatschappij met zijn toenemende specialisatie. Wij zijn niet meer als de jager-verzamelaar die nog wist hoe hij een konijn moest villen of een vuurtje moest maken. De meeste moderne mensen zouden niet meer overleven als ze niks meer hebben.'

**Beste beurs:**  
Expo Real (de Duitse PROVADA)

**Mooiste stad:**  
Frankfurt, stad van de start-ups

**Opvallendste nieuws:**  
Hudson's Bays faillissement

**Grootste irritatie:**  
Regelgeving omtrent (flexibele inzet) vastgoed in grote steden

**Grootste misser:**  
Zaken outsourcen in plaats van inhouse nemen

**Beste nieuwe retail concept:**

Frank about Tea

**Grootste verlies:**  
Pand in adam helaas verloren aan collega operator

**Welk app het meest gebruikt:**  
Life360

**Leukste spontane ontmoeting:**  
Sander van Holland

**Held:**  
Betreft 't maken van z'n brand & de trend coworking inluiden:

Neumann van WeWork

**Beste event:**  
Office Dance-night in Frankfurt

**Beste zakenboek:**  
Homo Sapiens

**Vastgoedman van het jaar:**  
Maarten Feilzer

**Vastgoedvrouw van het jaar:**

Monique Maarssen

**Talent van het jaar:**  
Annelou de Groot

**Beste koffie:**  
Jones Brothers Coffee

**Beste foodconcept:**  
Cha, maar dat bestaat helaas niet meer

**Top 3 projecten**

1. Nomads over the world
2. Low Car Diet
3. Schaepmannetje

### **Dat klinkt niet echt als 'vastgoed literatuur'.**

Dat is nu precies het mooie eraan! Het is heel leerzaam om vanuit andere vakgebieden naar de wereld te kijken en je blik te verbreden. Ik kan het iedereen aanraden. Een boek als 'Leidinggeven op afstand' is leuk, maar een herhaling van zetten. Ik wil graag nieuwe dingen leren. Hoe meer je buiten je vakgebied leest, hoe meer verbanden je ziet. Laatst weer in Kopwerk, een fantastisch boek van ex-profwielerrenner Aart Vierhouten en ademhalingsexpert Koen de Jong, over het samenspel tussen het lichaam, het brein en de ademhaling. Ademhaling is ook bij de tribes een sleutel voor heel veel dingen. Hoe meer ik lees, hoe meer lijntjes er samenkomen.'

### **Wat is de erfenis van de tribes in jouw leven?**

'Me verdiepen in de wijsheid van de stammen heeft me o.a. geleerd om meer te relativieren, minder te oordelen en mijn verantwoordelijkheid te nemen voor mijn directe omgeving. Ik denk meer dan vroeger na over mijn eigen acties en de keuzes die ik daarin heb. Moet ik echt vier keer per jaar op vakantie? Is het nodig dat ik fysiek naar die vergadering ga of kan het ook met een conference call? Als het gaat om je verantwoordelijkheid, kom ik steeds dichterbij huis uit. Je kunt je opwinden over Trump of de Brexit, maar misschien kun je beter naar je burens omkijken en zorgen dat de mensen in je eigen kleine community gelukkig zijn.'

### **WAT WAS VOOR JOU DE GROOTSTE LES UIT 2019?**

'Hoe belangrijk het is dat je meebeweegt met alles wat er om je heen gebeurt. Bij het zoeken van de juiste mensen werd al snel duidelijk dat de nieuwe generatie wat anders in elkaar zit: Millennials willen (eisen) flexibiliteit, een balans in privé & werk en zijn vooral erg reislustig. Het liefst geen 5-daagse werkweek, maar de mogelijkheid om zelf uren in te delen en te werken (en wonen) waar ze op dat moment willen zijn. Tuurlijk zijn er uitzonderingen, maar je moet er wel wat mee. Het is een trend waar je duidelijk op moet inspelen door ze die flexibiliteit (waar het kan) te bieden.'

## De 23 Tribes zijn heel verschillend. Hoe divers is Tribes eigenlijk zelf als organisatie?

‘Steeds diverser. We hebben nu 26 verschillende culturen in het bedrijf en dat vind ik absoluut een verrijking. Dat is overigens niet altijd zo geweest. Vroeger had ik behoorlijk wat vooroordelen over andere culturen. Maar door een reis naar bijvoorbeeld de Berbers ben ik als een blad aan een boom omgeslagen. De mensen waren totaal anders dan ik had verwacht. Dat was een belangrijke les: je moet je steeds weer verdiepen in de ander en die in de poppetjes van zijn ogen kijken. Dan ga je vanzelf minder oordelen over anderen. Overigens zie ik diezelfde terughoudendheid ten aanzien van ‘vreemden’ ook in mijn teams. Managers zoeken toch vaak een OSM-etje: ‘Ons Soort Mens’. Terwijl je beter iemand kunt hebben die complementair is aan jou, want diversiteit is verrijkend. Om dat evenwicht te creëren, heb ik zelf veel mensen aangenomen.’

## Denk je al aan afbouwen?

‘Dat woord ken ik niet. Werk en leven lopen bij mij volkomen door elkaar heen, net als bij de tribes. Ik vind het heerlijk om ’s ochtends om 7 uur te kickboksen met mijn vrouw en onze personal coach die ons loopt af te matten. Woensdag is mijn thuiswerkdag, maar om half 3 sta ik op het hockeyveld voor de training van mijn zoon. Daarna heb ik weer conference calls met collega’s in Dusseldorf, Frankfurt en Brussel. Ik hou van de vrijheid om mijn werk zelf in te delen. Overigens zie ik Tribes niet als werk. Het is gewoon onderdeel van mijn leven. Door mijn werk kom ik ook steeds andere mensen tegen en blijf ik mezelf ontwikkelen. Hoe belangrijk dat is, heb ik gezien bij mijn vader. Hij mocht zijn laatste commissariaat afgeven toen hij 72 was. Hij was 75 toen hij ging dementeren en hij overleed op zijn 80ste. Het interessante is: dementie bestaat nauwelijks bij nomadic tribes. Dat komt vermoedelijk doordat zij altijd onderdeel van de gemeenschap blijven uitmaken. En dat is precies de reden dat co-living ook zoveel ouderen aanspreekt: het contact met jongeren houdt hen jong.’

## TERUGBLIK 2019 (PERSOONLIJK)

### De grootste les van 2019:

Wat worden ze snel groot!

### Welk cijfer geef je 2019?

9

### Topserie Netflix:

The Spy

### Sportieve hoogtepunt:

De Dam tot Dam race nog nooit zo snel gereden

### Genieten:

Kaasfondue op zaterdag met het gezin

### Indrukwekkend:

Oudste dochter naar de middelbare school

### Boek:

Homo Deus

### Wrang:

Nederlands medialandschap is waardeloos

### Opmerkelijk:

Verhaal van WeWork

### Beste aankoop:

Hockeystick voor Charlie (is ie veel sneller mee)

### Vakantie:

Saint Tropez

### Bioscoopfilm:

The Lion King

### Diner:

Diner gouden bruiloft schoonouders

### Goede traditie:

Herdenking van mijn

vaders overlijden in kathedraal Sint Jan

### Leukste stedentrip:

Lyon & Troyes in Frankrijk

### Leukste festival/theater:

Wanderlust in België

### Beste artiest/song:

George Michael

### Avontuur:

Van Knokke naar Catzand in de stromende regen

### Inspirerend:

Mobiliteitsoplossingen

### Afscheid:

Gelukkig geen een

### Kippenvel:

Kick box gala van Sander van Holland

### Onvergetelijk:

Eindmusical oudste dochter

### Onverslaanbaar:

Zo voel ik me op de racefiets

### Hartverwarmend:

M'n vrouw Veronique

### Sportmaatje:

M'n vrouw Veronique

### Zwaar:

Kickboksen

### Dankbaar:

Voor gezondheid van mij & m'n gezin

### Zorgwekkend:

Nederlands medialandschap

### Geluk:

Familie

### Smakelijk:

Tonijn

### Tragisch:

Eva Jinek

### Held:

Rudy Lippens (voorzitter Casino team Knokke)

### Restaurant:

Rust Wat

### Jammer:

Dat Cha dicht is

### Vergissing:

Verkeerde inschatting van mensen

### Afzien:

Met kickboksen!

### Onmogelijk:

Zo nu en dan tijdens kickboksen

### Meest gelachen:

Naast 't afzien & onmogelijke is 't ook heel leuk om te kickboksen

### Verdriet:

Gelukkig geen

### Nooit gedacht:

Dat ik de gemiddeld 36km op de fiets zou halen

### Eerste keer:

Op de flexibele elektrische scooter

### Grootste irritatie:

Smartphones tijdens sociale gelegenheden

### Aller gezondst:

7 uur per week sporten

‘JE KUNT JE OPWINDEN OVER TRUMP OF DE BREXIT, MAAR MISSCHIEN KUN JE BETER NAAR JE BUREN OMKIJKEN EN ZORGEN DAT DE MENSEN IN JE EIGEN KLEINE COMMUNITY GELUKKIG ZIJN’

## VOORUITBLIK 2020 (ZAKELIJK)

### 1. Wat wil je bereiken in 2020?

‘Tribes heeft in 2019 een pas op de plaats gemaakt om 2020 voor te bereiden. Dat betekent: mensen op de juiste plekken zetten, dienstverlening

op niveau brengen en tekorten aanvullen. Nu de boel weer strak staat, maken we ons langzaam klaar voor het volgende jaar waarin Tribes zich snel gaat uitrollen.’

### 2. Grootste uitdaging?

‘De nieuwe generatie. Millennials willen nu

eenmaal andere dingen, en vinden een baan zo'n beetje bijzaak. Dat maakt het lastig de juiste mensen te vinden.’

### 3. Wat staat in elk geval op de planning?

‘Natuurlijk hebben we scherp gekeken naar de plannen, en onze

focus ligt o.a. op het buitenland. In Duitsland staan ze bijvoorbeeld te springen om Coworking concepten en dan vooral de mogelijkheid om samen te werken en elkaars kennis te kunnen gebruiken. In Nederland zijn we nog schuchter en 'bang' voor contact; je moet

mensen echt heel erg stimuleren dat op te zoeken. Focus dit jaar ligt weer lekker op expansie, maar ook op community bouwen en de marketing automation verder uit te rollen.’

## VOORUITBLIK 2020 (PERSOONLIJK)

### 1. Wat ga je anders doen dan in 2019?

‘Mijn doel vorig jaar was om meer tijd met m'n gezin door te brengen, en hoewel dat wel is gelukt, ben je natuurlijk nooit tevreden. Ze groeien zo ontzettend

snel. M'n oudste dochter gaat alweer naar de middelbare, en m'n jongste zoon gaat als een speer op 't hockeyveld. Ik geniet echt van die momenten die ik met ze doorbreng en wil dat in 2020 blijven doen.’

### 2. Wat staat er in je agenda waar je je op verheugt?

‘Ik blijf lekker sportief bezig, heb daar echt m'n draai in gevonden. Het hele gezin doet mee: zo brengen we tijd door met elkaar en het is goed voor de gezondheid.’

### 3. Goed voornemen?

‘Elk jaar komt 'ie terug: minder tijd doorbrengen met reizen. Ik heb in 2019 goede stappen gezet, en ik ga er nooit helemaal aan ontkomen, maar het kan altijd efficiënter. Het is zo zinloos altijd maar in die auto (en file) te staan, en er zijn veel

oplossingen waardoor je tijd bespaart. Samen rijden en de meeting in de auto houden bijvoorbeeld; als je toch naar dezelfde locatie moet.’