

Het 'Drie Cirkel Model' als familiebedrijfskundig basisinstrument voor een succesvolle Familie Erfgoed Strategie

Jurgen Geerlings¹, juni 2017

Familie Erfgoed Strategie gaat over mensen die er voor kiezen om in familiaal verband datgene voort te zetten wat een vorige generatie als erfgoed heeft opgebouwd. Onder Familie Erfgoed wordt in het kader van dit artikel verstaan alles waarvan een familie het de moeite vindt om als collectief bezit gezamenlijk voort te zetten. Dat kan een bedrijf zijn, maar ook een familievermogen dat al dan niet uit verschillende bestanddelen bestaat, in plaats of naast het oorspronkelijke bedrijf.

Als uitgangspunt geldt, dat men een strategie dient te formuleren indien men een erfgoed wil voortzetten en dat iets als familie erfgoed kan worden beschouwd indien er, gezien de aard en complexiteit van het familievermogen, een strategie nodig is om het betreffende familievermogen in stand te kunnen houden. De intentie en beleving van de familie zijn hierin leidend. Het begrip Familie Erfgoed Strategie is zo gezien een samengestelde definitie op basis van de twee begrippen Familie Erfgoed en Strategie. Onder Strategie wordt verstaan de visie, doelstellingen en maatregelen om de beoogde instandhouding te (kunnen) realiseren.

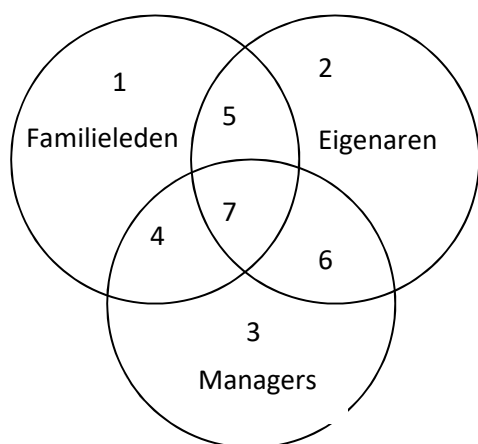
Om een Familie Erfgoed Strategie succesvol uit te voeren, is niet alleen een strategie als zodanig vereist, maar ook een samenstel van de nodige competenties die alles te maken hebben met het in goede banen leiden van de onderlinge samenwerking tussen familieleden en van de samenwerking van de familie met externe mensen. Tegelijkertijd is het noodzakelijk dat, rekening houdend met de mogelijkheden en beperkingen van wet- en regelgeving, de juiste bestuurlijke, financiële, fiscale en juridische randvoorwaarden worden geschapen passend bij de cultuur en doelstellingen van de familie. Anders gesteld: de uitdaging bij het formuleren en uitvoeren van een Familie Erfgoed Strategie is om een goede samenhang te bewerkstelligen tussen het sociale systeem en de structuur. Een adviseur die families ondersteunt bij hun erfgoedstrategie is bij voorkeur goed thuis in beide sferen. Het is de verantwoordelijkheid van de familie zelf om de criteria te formuleren voor de selectie van de juiste adviseurs.

De Familie Erfgoed Strategie kan worden beschouwd als een bijzonder onderdeel van het vakterrein van de familiebedrijfskunde dat de laatste jaren nationaal en internationaal vanuit zowel de wetenschap als de praktijk tot wasdom is gekomen. Van alle instrumenten en concepten die in de familiebedrijfskundige wetenschappelijke literatuur wordt beschreven, is er één dat als een algemeen en overkoepelend raamwerk kan worden beschouwd en dat zich in de praktijk ook heeft bewezen. Ik doel op het zogenoemde drie cirkel model van het familiebedrijf, dat in 1996 door Davis en Tagiuri in Family Business Review is gepresenteerd en sindsdien wereldwijd in de wetenschap en praktijk in diverse interpretaties en toepassingsvormen als basismodel is omarmd.

Het ligt daarom in de rede om in dit inleidend artikel een toelichting te geven op dit model, zodat de lezer dit model als een rode draad kan hanteren bij de verbreding en verdieping van de eigen kennis en inzichten in het functioneren van het familiebedrijf en de ondernemende familie. Het model sluit naadloos aan op de systemische benadering van de Familie Erfgoed Strategie, namelijk dat hierbij gaat over mensen die in verschillende rollen met elkaar samenwerken om een erfgoed voort te zetten. Het door Davis en Tagiuri¹ gepresenteerde drie cirkel model biedt een alomvattend raamwerk om strategische vraagstukken te vertalen naar de vaktechnische randvoorwaarden op alle relevante specialistische terreinen.

In het drie cirkel model wordt een onderscheid gemaakt tussen drie domeinen binnen het 'familiebedrijfsysteem', te weten die van de eigenaren, de familieleden en de managers. Deze domeinen vertegenwoordigen elk een groep waarin de betrokken personen een specifieke rol vervullen. Davis en Tagiuri benadrukken daarbij dat de rollen op verschillende manieren met elkaar verstrengeld kunnen zijn, temeer omdat personen deel kunnen uitmaken van meerdere groepen en daarmee verschillende rollen tegelijkertijd kunnen vervullen.

Deze complexe situatie kan op eenvoudige manier inzichtelijk worden gemaakt door de drie elkaar overlappende systemen te visualiseren in het drie cirkel model. Daarmee wordt duidelijk hoezeer de verschillende domeinen (lees: sub-systemen) elkaar kunnen overlappen. Een familielid kan bijvoorbeeld tegelijkertijd aandeelhouder en manager zijn (zie positie 7). Daarmee heeft hij of zij vanuit systeemtechnische optiek gezien een wezenlijk andere verhouding met een niet-meewerkend familielid die (nog) geen eigenaar is (positie 1) dan met een niet-meewerkend familielid die wel mede eigenaar is (positie 5).



Tagiuri & Davis 1996

¹ R. Tagiuri, J. Davis, *Bivalent Attributes of the Family Firm*, Family Business Review, vol. 9, no. 2, Family Firm Institute Inc., 1996

Davis en Tagiuri leggen uit, dat in de overlappende rollen en onderlinge relaties die hieruit voortvloeien, kenmerken verborgen liggen die typerend zijn voor de familiebedrijven. Deze in hun bewoording 'bivalente' kenmerken kunnen tegelijkertijd een kracht en een zwakte in zich herbergen. Als voorbeeld van een bivalent kenmerk noemen zij het feit dat personen tegelijkertijd meerdere rollen kunnen innemen, hetgeen zich kan vertalen in een verhoogde loyaliteit jegens de familie en het bedrijf of een snelle en efficiënte besluitvorming, maar tegelijkertijd ook in een normverwarring (met betrekking tot bijvoorbeeld gedrag binnen de familiale en zakelijke omgeving, red.), een vermenging van familiale en zakelijke aangelegenheden of een gebrek aan vereiste zakelijke objectiviteit met betrekking tot de zakelijke beslissingen.

Het krachtenveld en de dynamiek dat met de invulling van het driecirkel model telkens weer in een specifieke situatie zichtbaar wordt, is een cruciaal gegeven voor de eigenaren en managers van familiebedrijven en niet in de laatste plaats ook voor hun adviseurs. Dit krachtenveld heeft een grote invloed op zowel de familiale als de bestuurlijke verhoudingen die daarmee zowel voor het bedrijf als voor de familie relevant zijn.

ⁱ Jurgen Geerlings is directeur van het IFBK | Instituut voor Familiebedrijfskunde, partner van MESA Bestuursadviseurs voor het Familiebedrijf en Academic Director van verschillende programma's bij TIAS School for Business and Society (Tilburg University). Hij doceert en adviseert in Nederland, Europa en het Verre Oosten.