

INTERVENTION  
FRAMEWORK

# EARLY STAGE BUSINESS FAILURE



**SMARTiUP**

screening for business health



Erasmus+

This project has been  
funded with support from  
the European Commission



In dit framework wordt **up-to-date kennis aangeboden over vroege waarschuwingssignalen (Early Warning Signals)** bij aankomende bedrijfscrisis en aanknopingspunten gegeven voor monitoring en interventie.

Daarnaast wordt duidelijk gemaakt hoe deze aanpak kan worden **toegepast ter bevordering van leiderschap en veerkracht in mkb-bedrijven.**

Samengesteld en geredigeerd door het  
Researchteam van de Hogeschool van Amsterdam:

Juan Francisco Alvarado Valenzuela  
Ingrid Wakkee  
Paul Grijsbach

Design by Momentum - Orla Casey & Gillian Keane

2020

[www.smartupproject.eu](http://www.smartupproject.eu)

# Inhoudsopgave

<b>01</b>	Het SmartUp Framework - Inleiding .....	10
<b>02</b>	Executive Summary .....	14
<b>03</b>	<b>Deel 1</b> - Wanneer is sprake van een bedrijfscrisis? .....	18
<b>04</b>	<b>Deel 2</b> - Crisis in verschillende groeifases van ondernemerschap .....	24
<b>05</b>	<b>Deel 3</b> - De persoonlijke situatie van de ondernemer .....	30
<b>06</b>	<b>Deel 4</b> - De Crisispreventie Set .....	38
<b>07</b>	<b>Deel 5</b> - De sociaal-economische context monitoren .....	42
<b>08</b>	<b>Deel 6</b> - De impact van een bedrijfscrisis terugbrengen .....	50
<b>09</b>	Voorbeelden van organisaties die mkb-bedrijven ondersteunen bij Early Warning Signals.....	56
<b>10</b>	Referenties .....	64

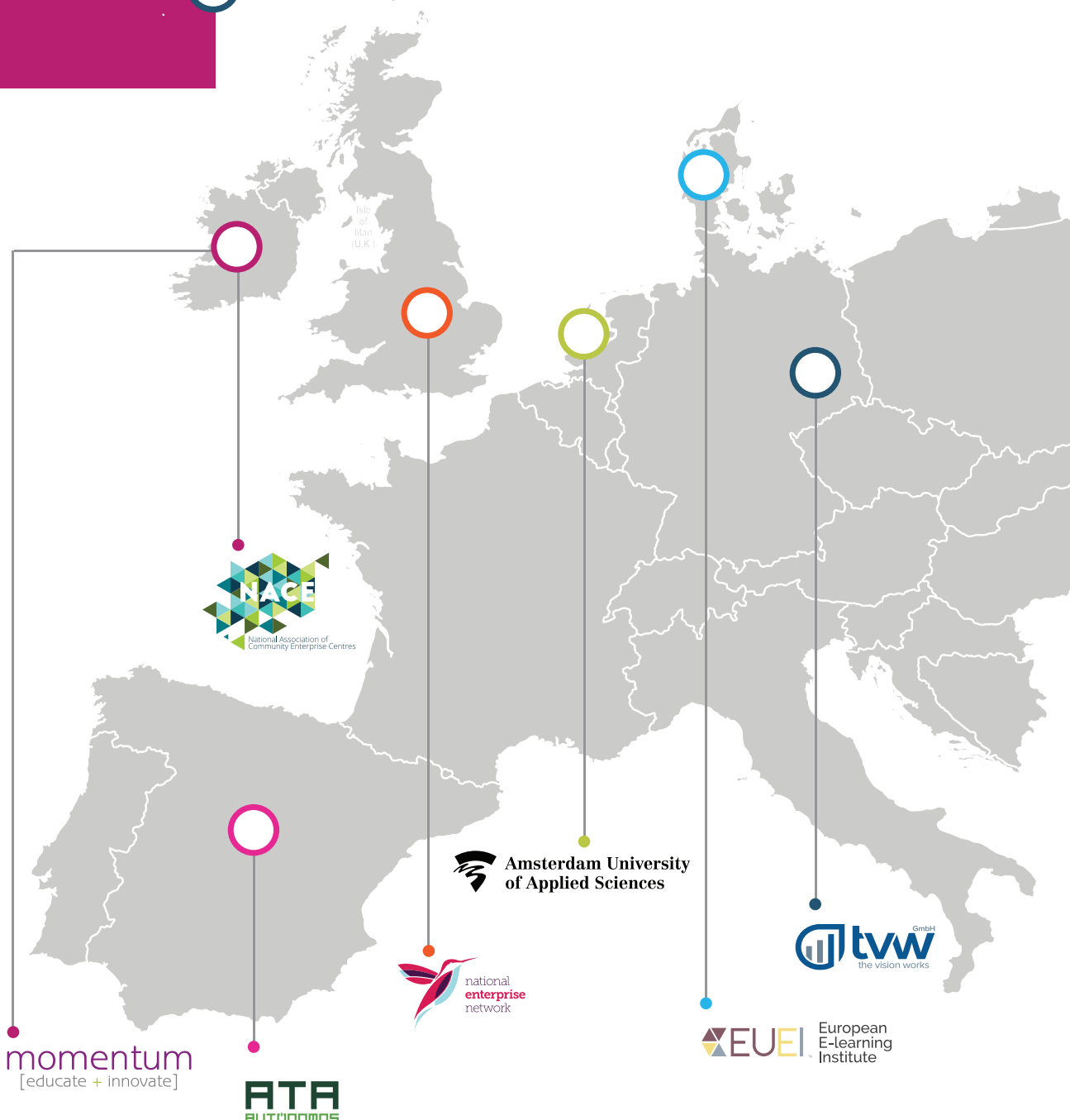


Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

De steun van de Europese Commissie voor het tot stand komen van deze publicatie houdt geen goedkeuring in van de inhoud die enkel de mening van de auteurs betreft, en de Commissie kan niet verantwoordelijk worden gehouden voor enig gebruik dat van de daarin opgenomen informatie kan worden gemaakt.

Dit **SmartUp Framework** is tot stand gekomen in samenwerkingsverband van de volgende **partners:**

-  National Enterprise Network, Verenigd Koninkrijk
-  De Hogeschool van Amsterdam, Nederland
-  European E-learning Institute, Denemarken
-  Federación Nacional de Asociaciones de Empresarios y Trabajadores Autónomos, Spanje
-  Momentum Marketing Services Limited, Ierland  
National Association of Community Enterprise Centres, Ierland
-  TvW GmbH, Duitsland



Bedrijfsfalen en faillissementen worden steeds meer beschouwd als belangrijke onderwerpen binnen ondernemerschapsonderwijs. En dat is zeer terecht: **meer dan de helft van de Europese ondernemingen overleeft de eerste vijf jaar niet.**

Bedrijfsfalen wordt door velen gezien als een normaal macro-economisch gegeven en de aandacht ligt vooral op ondernemers helpen hiervan te leren met het oog op een nieuwe start vanaf nul. Hoewel deze aanpak van belang is, komen daarmee de enorme economische, maatschappelijke en persoonlijke gevolgen van bedrijfsfalen niet aan bod: ondernemers betalen niet alleen een hoge prijs qua investerings- en inkomensverliezen maar ook in hun eigenwaarde & loopbaanplanning. Daar komen de gevolgen voor anderen, die bijvoorbeeld hun baan verliezen, nog bij.

De faalpercentages van met name mkb-ondernemingen in Europa waren bijna weer terug op het niveau van voor de recessie maar door de gevolgen van de Corona-pandemie voor grote delen van de economie, staat Europa weer op de rand van een nieuwe recessie. Onze kennis van macro-economische cycli zegt ons dat we deze tijd moeten gebruiken om ons voor te bereiden op de volgende recessie. Daarnaast vormt de Brexit een van de grootste uitdagingen voor kleine bedrijven; niet alleen in het VK maar ook voor de belangrijke handelspartners binnen de EU: Duitsland, Nederland, Ierland en Spanje. Daarom is het belangrijker dan ooit om startende en gevestigde bedrijven de vaardigheden te bieden die ze nodig hebben om turbulente tijden te doorstaan.

*Het doel van ons project is helder: startende ondernemers en gevestigde mkb-ers de kennis en vaardigheden te bieden die nodig zijn om **vroege signalen van een bedrijfscrisis te onderkennen en interpreteren**, en tijdige herstelacties in te zetten om zo groei of overleven mogelijk te maken in onvoorspelbare of ongunstige situaties.*

## ACTIVITEITEN & RESULTATEN

Het SmartUp Project bestaat uit **drie** kernactiviteiten:



### 01 EARLY WARNING FRAMEWORK

Dit overzichtsdokument biedt **up-to-date kennis over Early Warning Signals van problemen in bedrijven en biedt mogelijkheden voor signalering en interventie**. Daarnaast worden de voordelen aangetoond van het toepassen van deze aanpak op mkb-leiderschap en de algehele veerkracht van ondernemingen.



### 02 CURRICULUM + OPEN EDUCATIE RESOURCES- OER'S

Hieronder zijn vallen een **curriculum, leerdoelstellingen, lesplannen, assessment richtlijnen** en toegang tot **gevarieerde originele lesinhoud in een digitaal format**. Deze gratis resources bieden bedrijfsadviseurs, werkzaam in beroepsonderwijs, een complete toolkit voor tijdige interventie voor ondernemers die ze kunnen opnemen in bedrijfsontwikkelingsprogramma's - hetzij in de klas of in gemengde (digitale) leerformats.



### 03 ONLINE CURSUS

**Op basis van de OER's** kan deze trainingscursus worden geoptimaliseerd voor computer, tablet en smartphone. Het **versterkt het onderwijs in de klas** en stelt mkb'ers in staat hun tijdige identificatie- en interventie-tools te ontwikkelen en te testen.



## DOELGROEP

**Onze doelgroep bestaat** vooral uit startende ondernemers en gevestigde mkb'ers die we de kennis en vaardigheden bieden om vroege signalen van een bedrijfscrisis te onderkennen en interpreteren, en tijdig herstelacties te ondernemen om zo groei of overleven mogelijk te maken in onvoorspelbare of ongunstige situaties.

**We werken ook rechtstreeks met een tweede doelgroep:** bedrijfsadviseurs die werkzaam zijn bij aanbieders van beroepsonderwijs op het gebied van ondernemerschap: supportorganisaties van ondernemingen, Kamers van Koophandel, incubators, opleidingsinstituten, etc.

**Een derde belangrijke doelgroep bestaat** uit beleidsmakers en onze partnerorganisaties die ons aanbod breed beschikbaar kunnen stellen, aangezien de effectiviteit van onze missie direct aan dit onderwerp is gekoppeld.

## IMPACT

Het beoogde effect van de introductie van dit raamwerk is een toename van het aantal adviseurs dat vroege waarschuwingssignalen van een bedrijfscrisis en interventiestrategieën opneemt in hun trainingsprogramma's en digitaal competentier wordt in het gebruik van digitale technologieën.

Door het verbeteren van de kennis en de houding van bedrijfsadviseurs richten we ons niet alleen op de effectiviteit van ondernemerstrainingen aan individuele deelnemers en groepen maar kunnen we ook verandering creëren in het beroepsonderwijs in zijn algemeenheid en het ondernemerschapsonderwijs in het bijzonder.



01

Het SmartUp  
Framework - Inleiding







# HET SMARTUP FRAMEWORK - INLEIDING

Als richtlijn voor **vroege waarschuwingssignalen van een bedrijfscrisis** is het Framework met name van belang voor het mkb en het ondernemerschapsonderwijs.

Het is de eerste stap (en de basis) voor het Curriculum en de Online Modules die binnen het SmartUp Project worden ontwikkeld. We stellen dat beroepsonderwijs de mogelijkheid biedt om preventieve strategische ondernemersvaardigheden op te bouwen.

Om deze reden streven we ernaar trainers, bedrijfsadviseurs, docenten en bedrijfsopleiders een effectief raamwerk van onderwerpen aan te bieden dat ze kunnen gebruiken voor een tijdige interventie bij bedrijfsfalen/-crisis.

Dit brede raamwerk is gebaseerd op kennis van financiële en niet-financiële Early Warning Signals van een bedrijfscrisis, en toont de kracht van interventies in een vroeg stadium om de weerbaarheid van een onderneming te versterken.

## DE DOELSTELLINGEN VAN DIT FRAMEWORK

- 1** De basis creëren voor een **tijdige-interventie Curriculum**, en **introductiemateriaal** verschaffen dat als hulpmiddel kan worden gebruikt voor online modules.
- 2** Het **bewustzijn vergroten** en **commitment versterken voor een breder onderwijsaanbod** wat betreft de kennis en vaardigheden die nodig zijn voor het signaleren en interpreteren van vroege waarschuwingssignalen van een bedrijfscrisis.

Dit stuk is eveneens bedoeld voor adviestrainers, bedrijfsadviseurs die werkzaam zijn bij aanbieders van beroepsonderwijs op het gebied van ondernemerschap, supportorganisaties van ondernemingen, Kamers van Koophandel, incubators, en collega's uit de publieke, privaat en non-profit sector. Voor het opzetten van dit Framework zijn verschillende informatiebronnen gebruikt.

We hebben een literatuuronderzoek uitgevoerd over vroege waarschuwingssignalen van een bedrijfscrisis op basis waarvan we lacunes hebben vastgesteld waarbij ondernemerschapsonderwijs een belangrijke rol kan spelen.

De opzet van het Framework is daarnaast gebaseerd op de ervaringen van ondernemers vanuit verschillende invalshoeken. Door deze aanpak kunnen we signalen eerder herkennen die veranderen al naar gelang de fase in de levenscyclus van een onderneming.

Het is van belang om eerst de definitie van een bedrijfscrisis vast te leggen. Wat houdt dit begrip in en hoe kan een onderscheid worden gemaakt met bedrijfsrisico dat eveneens verbonden is met ondernemerschap.

We stellen vast welke elementen zijn vereist voor startende ondernemers; dit kan verschillen bij gevestigde bedrijven. Vervolgens gaan we in op persoonlijke situaties die tot problemen kunnen leiden binnen de onderneming.

We bespreken hoe de aanpak van individuele problemen in essentie ook kan worden toegepast op omgaan met ontwikkelingen binnen het bedrijf. We volgen de identificatie van een bedrijfscrisis met financiële problemen als belangrijkste symptoom. Daarna gaan we in op de relatie van de ondernemer met de context. Gevolgd door de vereiste actie als de interventie eenmaal is gestart. En tot slot bespreken we herstelstrategieën en de leerpunten van een bedrijfscrisis.

## LEESTIPS



Zie het **Executive Summary** voor een overzicht van de belangrijkste punten.



Het **corresponderende hoofdstuk** geeft een uitgebreidere uitleg van de relevante factoren in elke fase.



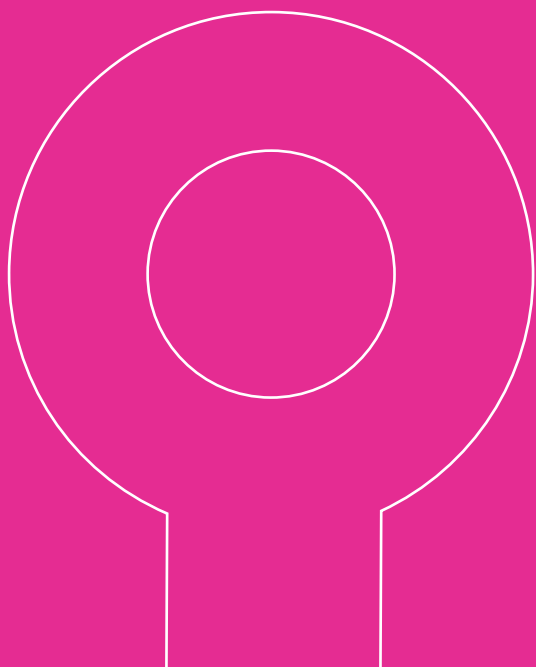
In het **SmartUp Curriculum** vindt u inspiratie over tools, methodes en lesmateriaal.

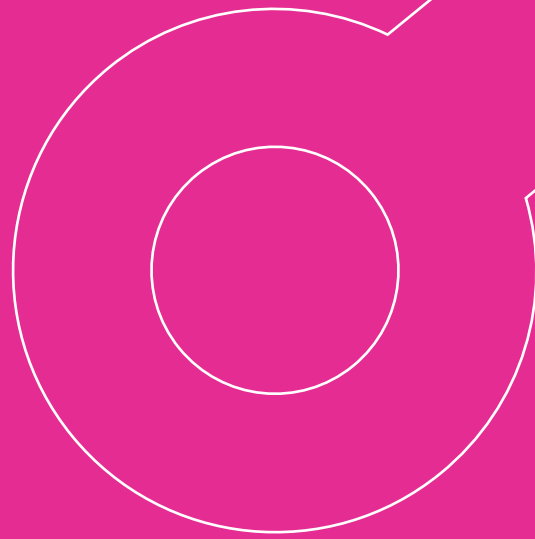


Mail ons op: [j.f.alvarado.valenzuela@hva.nl](mailto:j.f.alvarado.valenzuela@hva.nl) voor **nieuwe ontwikkelingen qua wetenschappelijk onderzoek**. Zo kunnen we inzichten delen en bedrijven beter voorbereiden op roerige tijden.

02

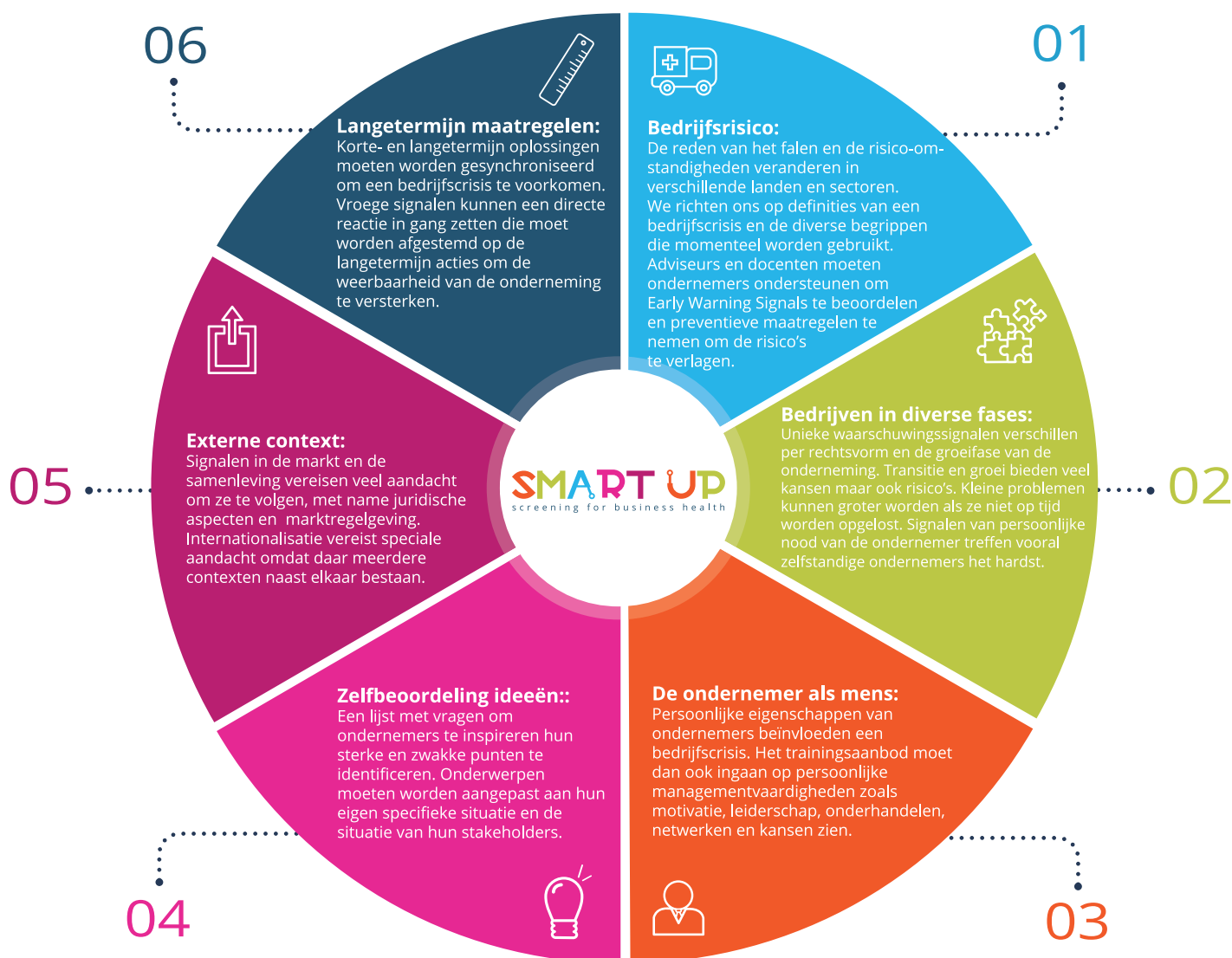
Executive  
Summary





Het SmartUp Framework is een compilatie van onderwerpen die van belang zijn voor onderzoekers en professionals bij het beoordelen van Early Warning Signals van een bedrijfscrisis. Deze onderwerpen zijn onderverdeeld in **zes verschillende delen**. Op basis daarvan zijn aanbevelingen opgesteld voor het ontwikkelen van het Curriculum en online modules.

## TIJDIGE-INTERVENTIE RAAMWERK BIJ BEDRIJFSFALEN





## DEEL 1

Hierin zijn de definities van een **bedrijfs crisis** en van verschillende termen die in deze context worden gebruikt opgenomen. Gevallen van bedrijfsfalen en risico-omstandigheden kunnen per land en per bedrijfstak verschillen. We bieden een definitie van een bedrijfs crisis en de stappen om een dergelijke crisis vast te stellen. Adviseurs en docenten moeten ondernemers ondersteunen in het beoordelen van Early Warning Signals zodat ze beter kunnen inschatten of een risico verantwoord is.



## DEEL 2

In dit deel wordt onderscheid gemaakt tussen unieke omstandigheden voor **bedrijven in verschillende fases van hun levenscyclus**. De oorzaak van de problemen verschilt al naar gelang de rechtspersoon van een bedrijf of de groeifase van de onderneming. Transitie en groei bieden grote kansen maar kleinere problemen kunnen ook snel onhandelbaar worden als ze niet op tijd worden aangepakt. Dat geldt ook voor problemen op het persoonlijk vlak van de ondernemer, vooral bij eenmanszaken en zelfstandig ondernemers.



## DEEL 3

Deel 3 gaat specifiek in op de **persoonlijke eigenschappen van ondernemers** en de invloed daarvan op de bedrijfs crisis. Rapporten van organisaties die ondernemers helpen bij problemen, beschrijven herhaaldelijk de rol van de eigenaar bij een bedrijfs crisis. Bij persoonlijke ontwikkeling is professionele training over het managen van een bedrijf dan ook van belang maar ook het verbeteren van individuele eigenschappen en vaardigheden zoals motivatie, leiderschap, onderhandelen, netwerken en kansen zien.



## DEEL 4

De uitgebreide checklist die ondernemers kan **inspireren om zelf hun eigen sterke en zwakke punten** te identificeren komt in dit deel aan bod. Aangezien de situatie van elke onderneming verschillend is, kan een lijst met onderwerpen bijzonder nuttig zijn. Deze kan dan worden aangepast aan de eigen specifieke omstandigheden en de positie van de stakeholders.



## DEEL 5

Hierin bespreken we de **externe signalen** als waarschuwing om alert te blijven; van marktontwikkelingen tot de samenleving waarin bedrijven actief zijn. Internationalisering krijgt speciale aandacht omdat daarbij rekening moet worden gehouden met meerdere contexten. Hierbij komen natuurlijk ook juridische en aspecten en marktregulering aan bod.



## DEEL 6

Als laatste hebben we een reeks observaties **opgenomen van de korte- en langetermijn oplossingen** die op elkaar afgestemd moeten worden om een bedrijfs crisis te voorkomen. Vroege signalen kunnen een onmiddellijke reactie opleveren die moet worden afgestemd op de gevolgen in de toekomst die de weerbaarheid van de onderneming versterken.

*In de bijlagen vindt u een lijst met voorbeelden van organisaties in diverse landen die ondernemers ondersteunen bij vroege waarschuwingssignalen. Deze lijst wordt aangevuld naarmate het project uitbreidt.*

03

Deel 1 - Wanneer is er sprake van een bedrijfscrisis?







## DEEL 1 - WANNEER IS ER SPRAKE VAN EEN BEDRIJFSCRISIS?

Er is sprake van een bedrijfscrisis wanneer een situatie is ontstaan die een **onmiddellijke bedreiging is voor het voortbestaan van de onderneming.**

Deze omstandigheden kunnen het gevolg zijn van een **plotselinge gebeurtenis of kunnen zich in de loop der tijd ontwikkelen**; er kan sprake zijn van zowel in- als externe oorzaken.

Er bestaan verschillende benamingen om onderscheid te maken tussen verschillende soorten crises of stadia van een crisis. Zo gebruiken Frère, Zureck & Bensch (2019) bijvoorbeeld de labels strategische **crisis en inkomstencrisis, liquiditeitscrisis en faillissement** om onderscheid te maken tussen de escalerende stadia van een bedrijfscrisis.

Een strategische crisis verwijst naar een situatie waarin een onderneming het vermogen tot succes verliest, wat leidt tot concurrentienadelen door een gebrek aan strategische focus, gebrek aan innovatie of slecht management. Bij een inkomstencrisis verslechteren de inkomstenstromen met een slechtere kredietwaardigheid als gevolg van hogere schulden en problemen hoewel het bedrijf nog steeds zou kunnen reorganiseren om zo de crisis te boven te komen.

Tijdens een liquiditeitscrisis bevindt een onderneming zich in een situatie met een acuut gebrek aan liquide middelen waardoor de opties voor het ondernemen van acties worden beperkt. Tot slot betekent de staat van faillissement - of insolventie - dat het bedrijf de liquiditeitscrisis niet kan oplossen en zal moeten worden beëindigd om de schulden af te betalen.

# Early Warning Europe <sup>1</sup> (verder EWE) heeft bijvoorbeeld een **classificatie** opgezet op basis van de **urgentie van een bedrijfscrisis** en de vereiste actie:



## HYSTERISCH

Als een ondernemer geconfronteerd wordt met een probleem dat eenvoudig kan worden opgelost maar overreageert. Zoals bijvoorbeeld een betaalbaar boete van de Belastingdienst. In dat stadium is alleen een ehbo kit nodig waarbij een consultant de zaak bekijkt en de juiste administratieve of juridische oplossing aangeeft om het probleem op te lossen.



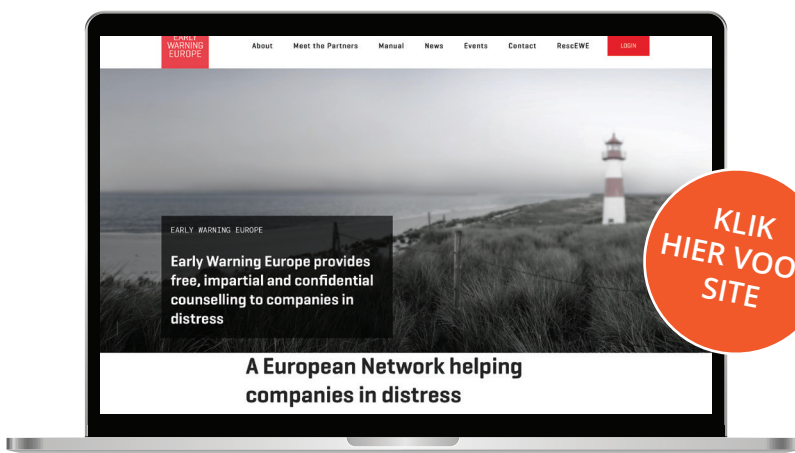
## ZIEKENHUIS

De diagnose van de consultant identificeert Early Warning Signals die ertoe kunnen leiden dat een bedrijf hard op weg is naar een crisis of zich daar al in bevindt. In dit stadium kunnen gespecialiseerde adviseurs of een mentor hun ervaring delen en tips geven om de crisis het hoofd te bieden en samen aan een oplossing te werken.



## HOSPICE

De kosten van het bedrijfsfalen zo laag mogelijk houden. Soms vragen bedrijven hulp als het al te laat is; de acties zijn er dan op gericht om de persoonlijke situatie van de ondernemer(s) af te dekken en de schade & gevolgen van de insolventie zoveel mogelijk te beperken. Hierbij is het van belang om snel besluiten te nemen die verdere verliezen voorkomen en juridische & administratieve oplossingen te vinden om het insolventieproces door te komen.



### Ongeacht het label of de categorie die worden gebruikt:

zijn inzicht in wat een bedrijfscrisis inhoudt, het feit dat er **verschillende soorten crisis zijn met diverse stadiums**, en dat deze vragen om een specifieke response, allemaal zaken die elke ondernemer of bedrijfsadviseur moet onderkennen voordat de juiste actie kan

<sup>1</sup> Ga voor meer informatie over dit project naar: [www.earlywarningeurope.eu/](http://www.earlywarningeurope.eu/)

**Een bedrijfscrisis kan verschillende oorzaken hebben en ondernemers moeten hier een goed beeld van hebben om de Early Warning Signals te kunnen onderkennen.**

Zo kunnen zowel 'misfortunes' (tegenspoed) als 'mistakes' (vergissingen) ten grondslag liggen aan bedrijfsfalen (Cardon, Stevens, & Potter, 2011). Deze kunnen het gevolg zijn van of leiden tot 'internally and externally induced' (in- en extern veroorzaakt falen) (Zacharakis, Meyer, & DeCastro, 1999) die in beide gevallen zowel 'te voorkomen' of 'niet te voorkomen' kunnen zijn.

## EEN BEDRIJFSCRISIS IDENTIFICEREN

We bouwen voort op bestaande projecten waarbij geconcentreerd wordt op **financiële signalen & herstel en het werken van een mentor of consultant met een ondernemer**. Daarbij wordt een netwerk gecreëerd van mentoren en consultants op vrijwillige basis en worden protocollen opstellen voor hun **inzet in het effectief bijstaan van ondernemers** in nood en het voorkomen van bedrijfsfalen

EWE heeft een uitgebreid interventieprogramma ontwikkeld om ondernemers in nood te helpen in verschillende EU-lidstaten. En omdat 'in nood' een subjectief begrip is, hanteert EWE objectieve criteria voor een betere identificatie van bedrijfsfalen. Ze gebruiken de volgende vijf indicatoren voor toelating van bedrijven tot hun programma: omzet, liquiditeit, schuld, bedrijfsstructuur en management, en hoe acuut de problemen zijn.

Financiële indicatoren zijn niet de enige Early Warning Signals; zelfs als het bedrijf goed georganiseerd en gezond is, kan het feit dat een ondernemer advies of hulp zoekt voor situaties als ziekte, onenigheid tussen eigenaren/managers, familieproblemen bij een familiebedrijf en externe bedreigingen worden beschouwd als een Early Warning Signal. Ook wanneer een bedrijfseigenaar de pensioenleeftijd nadert in een familiebedrijf maar nog niet weet wie zijn of haar opvolger moet worden, is een situatie die extra aandacht vraagt aangezien dit een waarschuwingssignaal kan zijn.

Het gebrek aan vertrouwen in de toekomst en hun gemoedstoestand blijven niet lang verborgen in een werkomgeving. Dit vertaalt zich deels in financiële cijfers en het verlies van klanten aangezien ze vaak onbewust 'het bedrijf om zeep helpen' doordat ze hun twijfels over de continuïteit van de onderneming communiceren aan degenen die geen familie zijn. Bedrijfsoverdrachten zijn succesvol als er een duidelijk en transparant wettelijk proces is, waarbij het vertrouwen van alle stakeholders blijft behouden; soms kan bemiddeling binnen de familie hier deel van uitmaken.

**De rol van 'voorkomen' of preventie verschilt al naar gelang de oorzaak van de crisis.** Zo kan bijvoorbeeld een crisis met een interne oorzaak het resultaat zijn van de plotselinge ziekte van de eigenaar waardoor het niet mogelijk is om leiding te geven aan het bedrijf. Een dergelijke ziekte kan niet worden voorkomen en het kan te lang duren voordat een vervanger zich heeft ingewerkt.

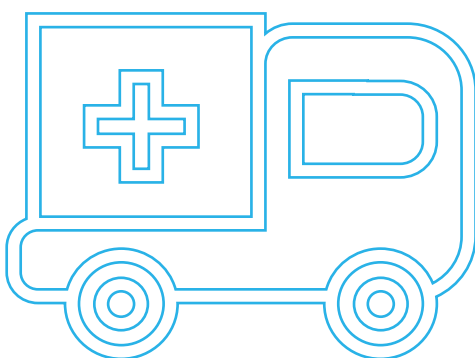
Een ander voorbeeld van een crisis die ontstaat door **interne factoren is een hoog personeelsverloop**; zo'n situatie kan worden voorkomen door gericht bedrijfsbeleid om

personeel langer in dienst te houden en door salarisverhogingen of bonussen.

Een studie over factoren die leiden tot insolventie toont aan dat er factoren zijn die het oplossen van insolventie beïnvloeden zoals de schuldenpositie en hoe lang het bedrijf bestaat, hoe lang er sprake is van een staat van insolventie, de rechtsvorm van de onderneming en de soort procedure (Alonso Mendez et al., 2017). Het rapport stelt voor om bedrijfsprofielen te creëren op basis van die parameters om bedrijven met een verhoogd risico beter te kunnen ondersteunen.

## BIJDRAGE AAN HET SMARTUP CURRICULUM

Op basis van de informatie die nodig **is om een bedrijfscrisis te identificeren** waarbij de diversiteit van de oorzaken en omstandigheden van de bedrijfscrisis in aanmerking worden genomen, inclusief de situatie per land en regio, is ons voorstel dat **het SmartUp Curriculum content ontwikkelt over bedrijfscrisissen** en hoe deze te onderkennen, specifiek gerelateerd aan het vermogen van ondernemers om het risico in hun bedrijven te beoordelen en te identificeren.



04

Deel 2 - Crisis in  
verschillende groeifases  
van ondernemerschap





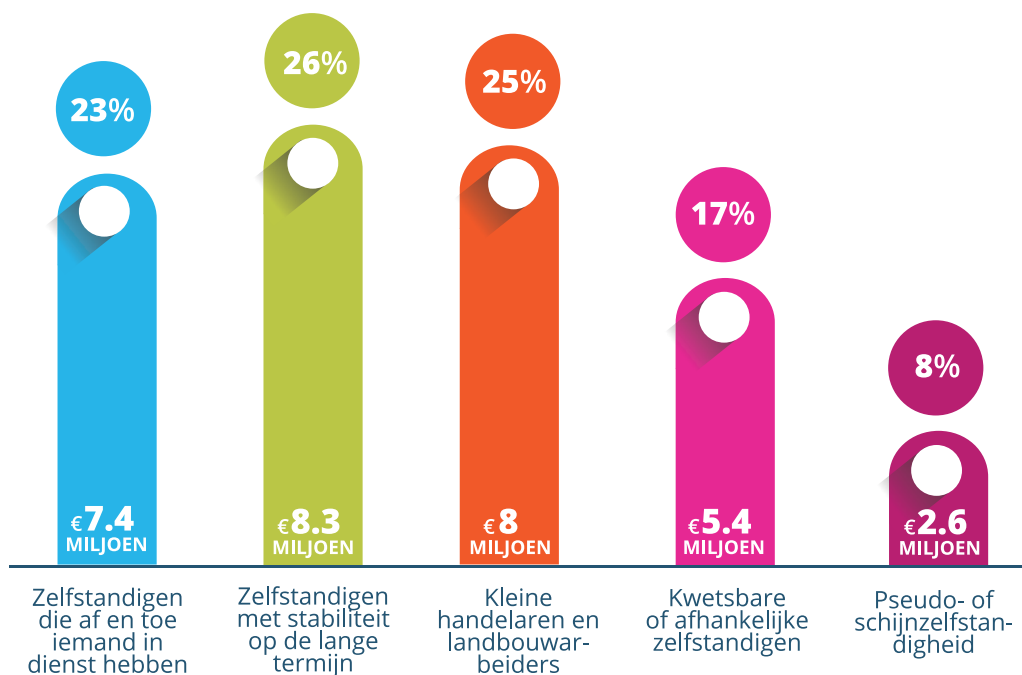
## DEEL 2 - CRISIS IN VERSCHILLENDE GROEIFASES VAN ONDERNEMERSCHAP

Er bestaan **verschillen tussen een crisis en bedrijfsfalen** binnen startende ondernemingen (start-ups) en gevestigde mkb-bedrijven. Terwijl de oorsprong en de redenen voor het falen en de crisis op elkaar kunnen lijken, **bestaat het belangrijkste verschil uit de gevolgen voor de toekomst.**

### ZELFSTANDIGEN / ZELFSTANDIG ONDERNEMERS

**Een aanzienlijk deel van de ondernemers in Europa bestaat uit zelfstandigen of zelfstandig ondernemers.** Ze werken als onafhankelijke bedrijfseigenaren voor eigen risico en rekening, ze hebben geen personeel in dienst en zijn actief in veel verschillende sectoren. Het gaat dan zowel om hoogopgeleide professionals in creatieve bedrijfstakken zoals schrijvers en producenten als werkzaamheden in de persoonlijke of zakelijke dienstverlening zoals kappers of boekhouders in diverse rechtsvormen. De rechtsvorm van de onderneming is daarbij essentieel voor de aansprakelijkheid van de ondernemer bij insolventieprocedures.

Volgens Eurofund (2017), **kunnen zelfstandigen worden onderverdeeld in vijf hoofdcategorieën al naar gelang de afhankelijkheid van anderen, de hoogte van het inkomen en de mate van onbetaald werk.**



In aanvulling hierop geeft de Nederlandse organisatie Divosa aan dat er aanzienlijke variatie bestaat tussen zelfstandige ondernemers qua human capital en hun drijfveren & ambities wat betreft hun ondernemerschap. Op basis hiervan hebben ze zes verschillende profielen ontwikkeld van 'Talentvolle Solist' tot 'Ervaren Visionair' waarbij de diverse risicofactoren en begeleidingsopties worden besproken.

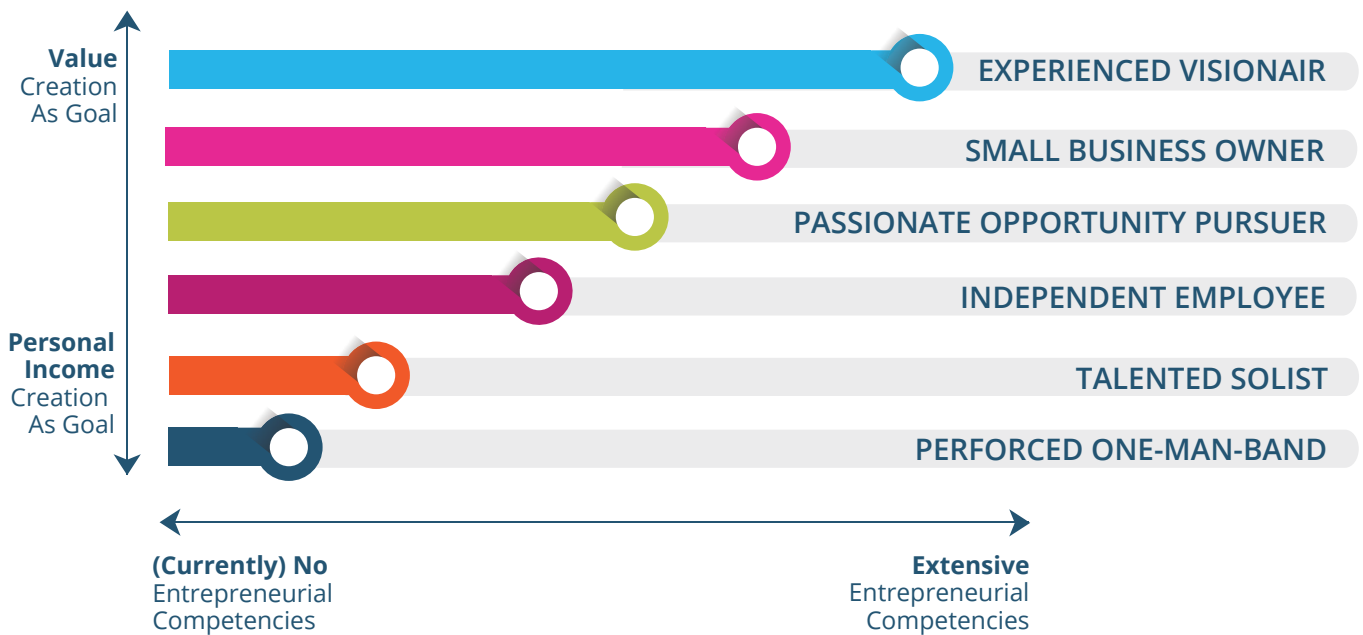


Er is aangetoond dat een aantal factoren in diverse fases bepalend is voor de toekomst van een bedrijf. Deze zijn: ontwikkelingsfase, bedrijfstak, omvang, winstgevendheid en deel uitmaken van een groep (Camacho et al., 2012). Op basis van deze factoren zouden startende ondernemingen extra aandacht moeten geven aan bepaalde factoren die bedrijven in een latere fase van hun levenscyclus al hebben opgelost.

Grotere gevestigde bedrijven moeten juist op zaken letten die niet van belang zijn voor starters of zelfstandigen. Een bedrijfscrisis is meestal gekoppeld aan periodes van op- en neergang die nu eenmaal deel uitmaken van het ondernemerschap; de maatregelen die in de diverse fases worden genomen, zijn essentieel om het falen van de onderneming te voorkomen.

Dit zijn natuurlijk vrij algemene beschrijvingen die genuanceerd moeten worden per individueel bedrijf. Oorspronkelijke doelen van ondernemers kunnen na verloop van tijd veranderen, waarbij flexibiliteit en aanpassing vereist zijn voor de nieuwe doelen. Sommige ondernemers zijn bijvoorbeeld betrokken bij start-ups (gefinancierd met durfkapitaal) die vrij eenvoudig overstappen naar het volgende ondernemersavontuur.

Maar er zijn ook zelfstandige directeur-eigenaren van gevestigde mkb-bedrijven die een crisis meemaken en veel langer te maken hebben met de (financiële en emotionele) gevolgen daarvan - zelfs als de onderneming de crisis overleeft.



Afb. 1 typologie van zelfstandige ondernemers (bron: Divosa, 2019)

Een van de belangrijkste vroege waarschuwingssignalen waar zelfstandige ondernemers rekening mee moeten houden, is het verliezen van grote klanten (Hill, z.d.) aangezien ze vaak nog maar een beperkte klantenkring hebben opgebouwd. Dit geldt ook voor andere types ondernemers die afhankelijk zijn van een of een paar klanten. In de tweede plaats en vooral door de aard van hun (solo) aanpak, moeten veranderingen in hun persoonlijke situatie altijd zorgvuldig worden bekeken.

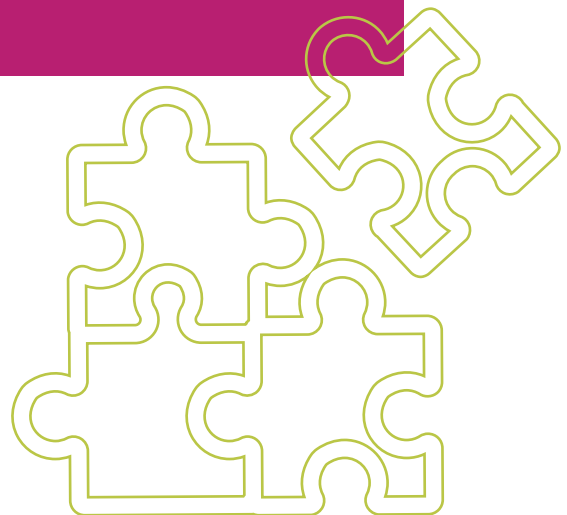
Of het nu gaat om persoonlijke relaties, en dan met name een huwelijks crisis of ziekte van de partner of kinderen, persoonlijke-psychologische problemen of verslavingen en tegenslag zoals een brand of inbraak kunnen deze ondernemers afleiden van hun bedrijf en het beginpunt zijn van een reeks problemen die uiteindelijk leiden tot een bedrijfscrisis. Een ander aspect is de samenwerking met andere professionals. Ondernemers die alleen opereren hebben net zoveel advies en support nodig als grotere bedrijven omdat niemand alles kan weten. Geen professioneel advies zoeken of minder betrokken zijn bij netwerkbijeenkomsten moet worden gezien als een teken dat hun bedrijf kwetsbaar kan zijn voor plotselinge marktveranderingen (Nawaz, 2014).

De ervaring van de oprichters is een van de essentiële aspecten van een start-up. **De ondernemers zijn gewoonlijk jong(er), hebben minder ervaring en ze proberen nieuwe ideeën in de markt te zetten**

Omdat deze ondernemers ervaring missen in MT of andere ervaring is een goede aanpak om meer senior adviseurs toe te voegen (Nawaz, 2014). Dit type ondernemingen zoekt gewoonlijk ook nieuwe manieren van zakendoen en hun nieuwsgierigheid gaat vaak samen met een gebrek aan focus. Doelen en doelstellingen in het oog houden is nodig om een crisis in de beginfase te voorkomen net zoals flexibel zijn en aanpassen aan veranderende omstandigheden.

Een ander aspect van start-ups - vergelijkbaar met de situatie van veel zelfstandig ondernemers - is dat ze vaak afhankelijk zijn van een beperkt aantal klanten. Dit betekent dat als ze er niet in slagen hun klantenbestand uit te breiden of te diversifiëren, dit kan worden gezien als een mogelijk risicovol waarschuwingssignaal. En wanneer er wel voldoende klanten worden gevonden, is het toenemende aantal klachten een aanzienlijk probleem voor nieuwe bedrijven (Hoi, z.d.).

Dit kan reputatieschade opleveren en het is daarom aan te raden om te zorgen voor een constante hoge kwaliteit voor klanten om zo een trouwe klantenkring op te bouwen die voortdurend groeit in plaats van steeds meer klachten krijgen wat tot een crisis kan leiden.



## SCALE-UPS

Voor scale-ups is een **transparante cashflow essentieel** (Nawaz, 2014).

Bedrijven die hun activiteiten uitbreiden, kunnen gemakkelijk de greep op nieuwe investeringen of aankopen verliezen. Adviseurs zien steeds weer dat een groot aantal ondernemingen geconfronteerd wordt met een kastekort om interne kosten te voldoen (Begbies Traynor Group, 2020).

Het is dan ook van levensbelang om een **betrouwbaar accountantsteam te hebben of een goede financieel adviseur** in te huren om de scale-up in deze belangrijke fase te begeleiden. Een extra punt van aandacht is dat als uitvinders of onderzoekers (wetenschappelijk of technologisch) een bedrijf opzetten, er gewoonlijk minder ervaring is in bedrijfsmanagement en op andere essentiële terreinen zoals commerciële en marketingaspecten. Het is aan te raden om de capaciteiten en beperkingen van het team tijdig te signaleren en externe adviseurs of ervaren managers in te huren waar nodig. Een ander aspect om scherp op te letten is het personeelsverloop vooral als het om belangrijke medewerkers gaat (Begbies Traynor Group, 2020). Bedrijven die groeien, krijgen te maken met veranderingen in oorspronkelijke plannen en besluiten die ertoe kunnen leiden dat een deel van het team ermee instemt terwijl anderen niet gelukkig zijn met de situatie. Ook is er vaak een afhankelijkheid van het kapitaal en de besluitvorming van anderen wat tot problemen kan leiden in deze groeifase. Een ander belangrijk aspect is dat er voldoende aanlooptijd moet zijn voor het afsluiten van contracten met leveranciers en andere contractpartijen. Adviseurs hebben vastgesteld dat groeiende bedrijven vaak geen oog hebben voor het feit dat het verlengen of heronderhandelen van aflopende overeenkomsten de beste manier is om de continuïteit van de onderneming te garanderen en een crisis te vermijden (Begbies Traynor Group, 2020). Tegelijkertijd is er de druk op strakke tijdslijnen en doelen realiseren; daarom is aandacht voor transacties en contracten van wezenlijk belang. Zo kan er bij verkoop van de onderneming druk komen van de kant van de investeerders waardoor slechte of overhaaste deals worden gesloten.

## VOLWASSEN MKB-BEDRIJVEN

Bedrijven die de volwassenheidsfase bereiken, hebben de eerste moeilijke jaren overleefd en hun **klantenbasis voldoende uitgebreid om zichzelf in de markt te handhaven**. Sommige landen streven naar groot aantal volwassen mkb-bedrijven vanwege de voordelen die ze opleveren wat betreft werkgelegenheid, inkomsten en natuurlijk de producten of diensten die ze leveren.

Ierland heeft bijvoorbeeld de landelijke ambitie van een stijging van het overlevingspercentage van mkb-bedrijven in de eerste vijf jaar met 25 procent maar hierbij worden geen vroege waarschuwingssignalen genoemd (Ierse Overheid, 2018). In dit stadium is differentiatie essentieel voor bedrijven om te kunnen overleven (Nawaz, 2014) omdat andere bedrijven in dezelfde bedrijfstak actief zijn. Gevestigde bedrijven moeten meegaan met veranderingen om een crisis te voorkomen.

## BIJDRAGE AAN HET SMARTUP CURRICULUM

Op basis van de essentiële fases van het opzetten en de rechtsvorm van de onderneming, stellen we voor dat de inhoud van het Curriculum is gericht op het vinden van de oorzaak van de problemen voor elk bedrijf - de kern van de crisis. Het overgangsproces tussen die fases moet worden versterkt evenals de juiste identificatie van sterke punten van het team, kansen en groei gerelateerde veranderingen. Daarnaast moet er extra aandacht zijn voor een goede balans tussen privé en zakelijk, met name bij zelfstandigen.

05

Deel 3 - De persoonlijke  
situatie van de  
ondernemer





## DEEL 3 - DE PERSOONLIJKE SITUATIE VAN DE ONDERNEMER

De belangrijkste beslisser bij het nemen van preventieve maatregelen is de ondernemer zelf. Daarom kijken we in dit deel naar (persoonlijke) eigenschappen die belangrijk zijn bij het **onderzoeken van de belangrijkste oorzaak van een bedrijfscrisis.**

Veel ondernemers vinden het lastig om hun problemen te delen en spreken niet snel over hun psychologische gemoedstoestand of persoonlijke zaken. Dergelijke gegevens zijn niet openbaar beschikbaar maar in sommige onderzoekstrajecten is waardevolle informatie verzameld over de ondernemers zelf. In *Fenix Project*<sup>2</sup> van de Hogeschool van Amsterdam zijn verhalen verzameld van meer dan 900 ondernemers waarin persoonlijke situaties altijd de kern vormen van de manier waarop ze problemen voor hun bedrijven identificeren. Ondernemers adviseerden studenten die hen interviewden om hulp te vragen en te zorgen voor een balans tussen werk en privéleven. Veelvoorkomende tips waren overeenkomsten schriftelijk vastleggen en om hulp & steun vragen bij belangrijke beslissingen.

Het *EU COSME Network for Early Warning*<sup>3</sup> beoordeelde meer dan 3.500 ondernemers in nood in vier pilotlanden (Polen, Italië, Griekenland en Spanje). Ze stelden vast dat psychologische en sociale aspecten zeer relevant waren in het faillissementsproces. In sommige voorbeelden wordt verwezen naar depressie, burn-out en veelvoorkomende kwesties zoals scheiding of ziekte. Bij faillissementen zien we deze factoren zowel als oorzaak en als gevolg. Ondernemers krijgen te maken met uitdagingen die soms om professionele diensten vragen die 'standaard' bedrijfsadviseurs niet in huis hebben. Ondersteuning door gezondheids- en welzijnsprofessionals kan de basis zijn voor het oplossen van persoonlijke situaties die tot een bedrijfscrisis zouden kunnen leiden. Een samenwerkingsnetwerk van bedrijfsadviseurs en gezondheids- en welzijnsprofessionals zou een ideale situatie zijn in voor het voorkomen van bedrijfsfalen. Zo heeft het onderzoeksteam van de Hogeschool van Amsterdam een aantal tips gedeeld met Stichting 113 Zelfmoordpreventie omdat ook zij (te) vaak worden benaderd door ondernemers in nood waarbij hulpverleners nog niet goed weten hoe ze met ze moeten praten in de 'eigen taal' van de ondernemer.

Met het oog op de toekomst zijn er specifieke kenmerken waaraan mkb'ers zijn te herkennen die **ondersteuning nodig hebben van accountants, financieel adviseurs** en bedrijfsontwikkeling consultants, zoals:



Identificatie door banktransacties  
(Lang & Schmidt 2015)



Financiële jaarindicatoren  
(Lang & Schmidt 2015)



Vergelijking met de concurrentie  
(Bisson & Dinner, 2007)

*De rol van de adviseurs is de ondernemer te helpen de noodzakelijke veranderingen aan te brengen om een bedrijfscrisis te voorkomen of op te lossen.*

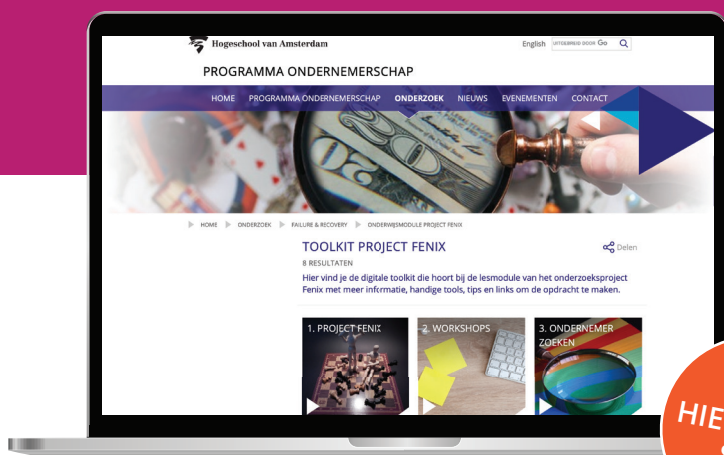
## KENNIS VAN EN/OF ERVARING IN ONDERNEMERSCHAP

Kennis en ervaring opdoen in het starten en runnen van een bedrijf is een essentiële factor voor ondernemers. Dit kan door een formele opleiding maar ook door een combinatie van training en praktijkervaring. Artikelen in tijdschriften over ondernemerschap geven vaak tips die ondernemers kunnen gebruiken voor een (gedrags)verandering - van zichzelf of hun onderneming. Een bekend begrip is "be able to pivot" (Luenendonk, 2014), wat betekent in staat zijn andere oplossingen te vinden als de dingen niet lopen zoals gepland. Met andere woorden, wendbaar zijn.

Een ander belangrijk aspect is een goed inzicht in de basisprincipes van financiën van mkb-ondernemers en hun financiële situatie. NACEC en Momentum in Ireland hebben geconstateerd dat mkb'ers zich niet realiseren dat ze in de problemen zitten tot het te laat is.

De reden hiervoor is vaak het feit dat ze financieel analfabeet zijn en analytische vaardigheden missen. Het is zaak voor ondernemers hun financiële kennis te vergroten en zo een sterke basis hebben om de cijfers van hun bedrijf te kunnen interpreteren. Voorbeelden van casestudies van mkb'ers kunnen deze vereiste te illustreren.

Een laatste aspect is het onderkennen van sterke punten met betrekking tot de kennis of ervaring van de ondernemer(s) en werknemers. Het is nuttig om de persoon te identificeren die zo'n rol het beste op zich kan nemen en ook een back-up plan te hebben voor wanneer diegene geen deel meer uitmaakt van de onderneming. Uit de Fenix Project database blijkt ook dat ruzies tussen oprichters of leidinggevend personeel vaak de oorzaak zijn van een bedrijfs crisis.



<sup>2</sup> Ga voor meer informatie over dit project naar: [www.hva.nl/toolkitfenix](http://www.hva.nl/toolkitfenix). Er is meer informatie beschikbaar op de website van dit project van de Hogeschool van Amsterdam: Failure and Recovery .

<sup>3</sup> Ga voor meer informatie over dit initiatief naar: <https://ec.europa.eu/easme/en/cosme-0>

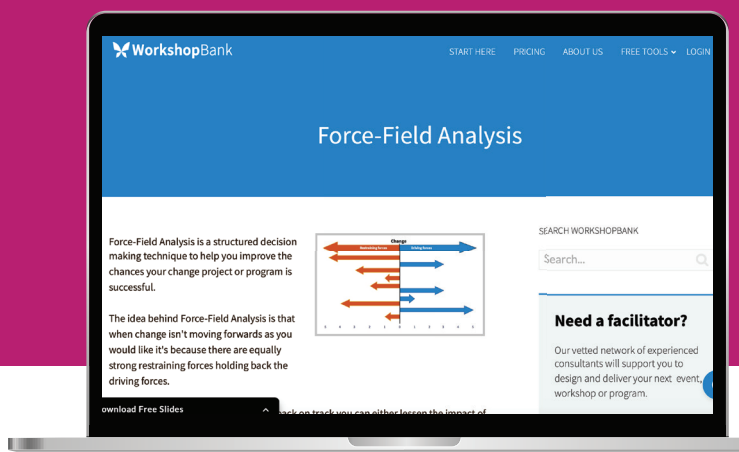
# Zoals al eerder aangegeven, kunnen **psychologische kwesties** al snel tot een bedrijfscrisis en insolventie leiden in een gezonde onderneming

Denk aan depressie, burn-out of trauma bijvoorbeeld. Deze aspecten komen vaak niet aan bod als een eerste analyse wordt gedaan naar redenen van bedrijfscrisis, maar deze komen pas aan het licht bij het herleiden van de achterliggende oorzaken van de problemen bij bedrijven die al in zwaar weer zijn geraakt.

Momentum in Ierland geeft aan dat vooral in periodes waarin ondernemers in problemen zijn de psychologische aspecten van krachtig leiderschap nodig zijn. De belangrijkste vaardigheden zijn communiceren en onderhandelen.

Dit advies wordt ook gedeeld door de ondernemers die deel hebben genomen aan het Fenix Project, waarbij werd gesteld dat samenwerken met andere en beloften nakomen, ondernemers heeft geholpen de bedrijfscrisis te overwinnen met behulp van de mensen om hen heen.

Een concept dat bijdraagt aan meer inzicht in de complexiteit van verandering waarbij anderen betrokken zijn, is de Krachtenveldanalyse<sup>4</sup>. Het belangrijkste punt is dat elke verandering krachten moet integreren om mogelijke problemen op te lossen maar dat sommige krachten voorkomen dat de oplossingen worden geïmplementeerd. De onderstaande afbeelding geeft de verandercurve weer van een individu:



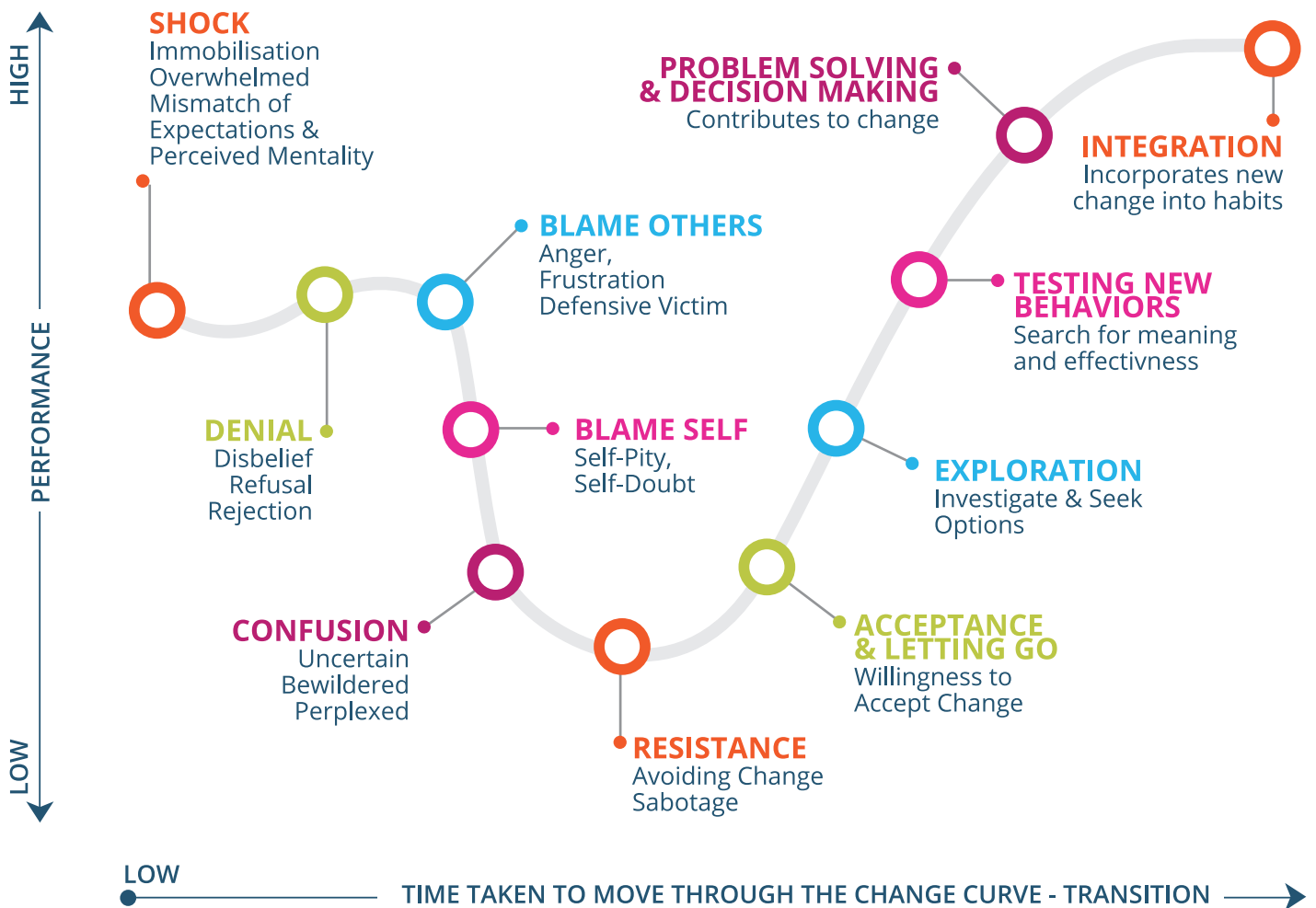
KLIK  
HIER VOOR  
SITE

<sup>4</sup> Ga voor uitgebreide informatie over deze methode naar: <https://workshopbank.com/force-field-analysis>



# Het volgende figuur laat de verandercurve zien:

Bron: The Force-Field website, 2020



Het Entrepreneurial Competencies Framework van de Europese Commissie stelt dat er verschillende **niveaus zijn waarop ondernemersvaardigheden kunnen worden versterkt.**

McCallum (2018) beveelt in de gids **voor gebruikers drie kerncompetenties aan: creativiteit, samenwerken met anderen en resources mobiliseren als basis- en specifieke competenties zoals bijvoorbeeld financiële kennis** en weerbaarheid. Hoewel deze competenties over het algemeen worden gekoppeld aan ofwel het starten van een bedrijf of professioneel handelen als ondernemer (bijv.: in de context van het ondernemerschap) lijken deze met name relevant te zijn bij een bedrijfscrisis.

Zo is financiële kennis van wezenlijk belang in zware tijden en dat geldt ook voor in staat zijn om samen te werken en nieuwe kansen ontdekken in bestaande situaties. Het ontwikkelen van competenties draagt bij tot het voorkomen van een bedrijfscrisis; de weerbaarheid die wordt opgebouwd tijdens een crisis kan later weer worden toegepast bij een snel herstel of het opstarten van een nieuwe onderneming na de crisis. ‘Vroege waarschuwingssignalen kunnen onderkennen’, maakt echter nog geen deel uit van het Entrecomp Framework, terwijl dat toch van belang is. Gezien het feit dat het Entrepreneurial Competencies Framework al wordt gebruikt bij onderwijsprogramma’s moeten er koppelingen worden gecreëerd met de modules

Het **Entrepreneurial Competencies Framework** wordt steeds vaker gebruikt in **onderwijsprogramma’s** en daarom is het belangrijk om vroege **waarschuwingssignalen en de competenties samen te brengen.**



Afb. 3: EntreComp Visuele Weergave Competenties

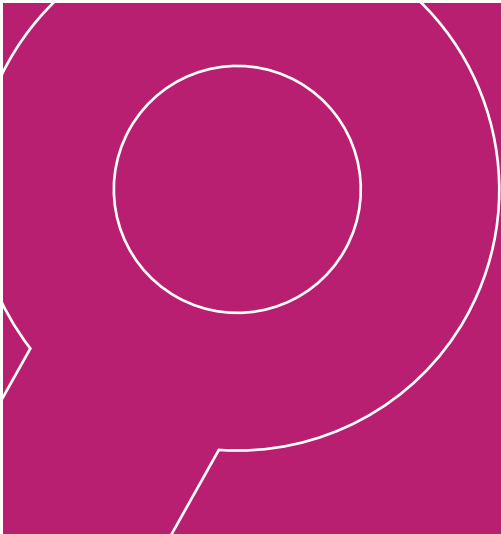
Het volgende voorbeeld zoals beschreven door het **Early Warning programma in Madrid** toont de complexiteit van de psychologische aspecten in ondernemerschap.

Twee zonen namen contact op omdat het bedrijf van hun vader - een tandheekkundige kliniek - klanten verloor en heel weinig winst opleverde in de afgelopen zes maanden. Hun vader kon zijn gezin niet uitleggen wat er aan de hand was. Via gezinsbemiddeling kwam er toegang tot de zakelijke bankrekeningen en de financiële transacties van het bedrijf. Na analyse door een financieel mentor werd duidelijk dat hij klanten vroeg om aanbetalingen voor de inkoop van materiaal en producten voor de behandeling.

Dat geld werd opgenomen van de zakelijke bankrekeningen maar er waren geen stukken dat hiermee benodigdheden voor de behandeling werden gekocht. En niet alleen de aankopen waren vertraagd, dat gold ook voor de behandeling van klanten. Geconfronteerd met duidelijke financiële informatie biechtte de eigenaar op dat hij een gokverslaving had en hulp nodig had. Hij vroeg persoonlijke leningen aan en gebruikte revolverende kredieten om materialen en producten in te kopen en de persoonlijke besteding van de aanbetalingen te compenseren. Toen hij de leningen niet meer kon afbetalen, begon hij behandelingen uit te stellen omdat er geen geld was om materiaal in te kopen. Hij vroeg ziekteverlof aan, volgde een overheidsprogramma voor zijn verslaving en een van zijn zonen nam de kliniek voorlopig over en huurde een tandarts in.

Er werd een regeling getroffen met de bank in de vorm van een hypotheek op de kliniek met betaalbare betalingsvoorwaarden en rente om de schulden van zijn vader terug te betalen. Daarnaast werd een marketingcampagne gestart om klanten terug te halen. Na zes maanden groeide de praktijk weer. Vader en zoon staan nu samen aan het hoofd van de onderneming.

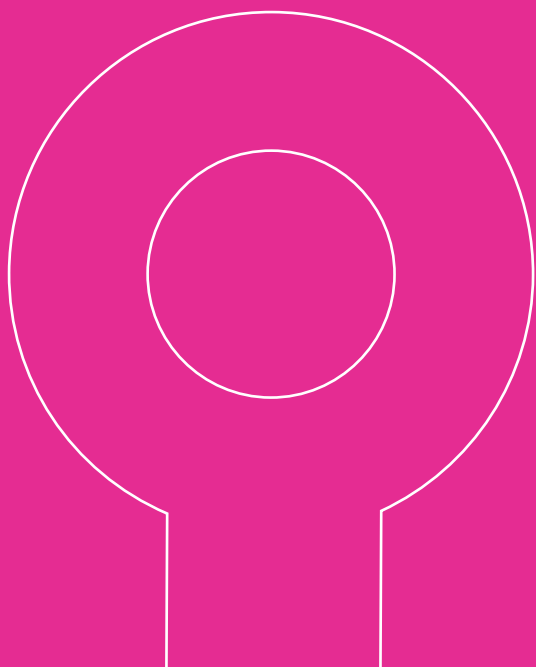
## BIJDRAGE AAN HET SMARTUP CURRICULUM

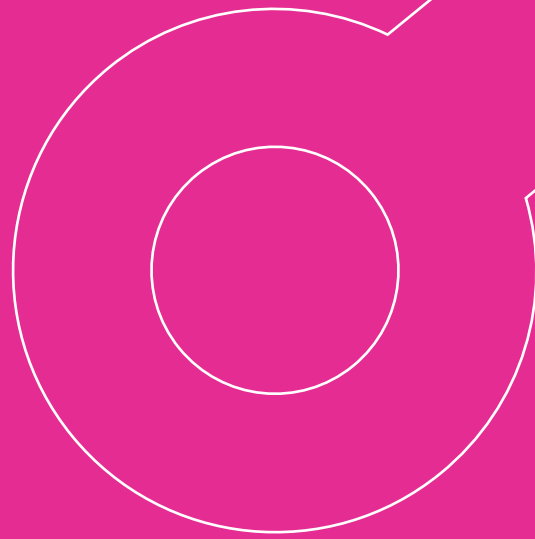


Op basis van de persoonlijke eigenschappen die nodig zijn om een bedrijfscrisis te onderkennen en te managen stellen we voor dat het Curriculum content ontwikkelt voor de persoonlijke ontwikkeling van de ondernemer zelf. De belangrijkste aspecten zijn dan: psychologisch welzijn, motivatie, leiderschap, onderhandelen, netwerken en kansen zien.

06

Deel 4 -  
De Crisispreventie Set





## DEEL 4 - DE CRISISPREVENTIE SET

Bij het combineren van de persoonlijke situatie van de ondernemer met bedrijfsindicatoren is het belangrijk om **hierbij vroege signalen te vertalen naar een heldere diagnose.**

Nadat de diagnose is gesteld kan de ondernemer bepalen wanneer en aan wie verder advies te vragen en de strategieën en tools te ontwikkelen om het vermogen van de onderneming te versterken om een crisis te voorkomen.

## INSPIRATIE VOOR HET CREËREN VAN ZELFBEOORDELING TOOLS

Het *Ludwig-Fröhler-Institut (2001) in Duitsland* heeft een korte vragenlijst ontwikkeld met 14 vragen met antwoorden op een schaal van nooit tot altijd, om **mkb-bedrijven te helpen zicht te houden op hun algemene zakelijke gezondheid**. Hoe meer vragen bevestigend kunnen worden beantwoord, hoe onwaarschijnlijker een bedrijfscrisis is.

- 01 U weet altijd hoe uw bedrijf er voor staat?
- 02 Zijn uw berekeningen gebaseerd op feitelijke operationele kosten?
- 03 Is uw situatie of zijn uw verkoopresultaten beter dan in het vorig jaar?
- 04 Voert u regelmatig marktonderzoek uit?
- 05 Zijn de redenen voor de overstap van (vaste) klanten bekend bij concurrenten?
- 06 Is uw klantenbestand groot genoeg?
- 07 Vindt u de uitstraling van uw bedrijf belangrijk?
- 08 Weet u of uw werknemers voldoende gemotiveerd zijn?
- 09 Kennen alle werknemers hun eigen taken en verantwoordelijkheden en die van hun collega's?
- 10 Traint u uw bedrijfsmanagement vaardigheden?
- 11 Beschikt u over een operationeel aanmaningssysteem? Monitort u de solvabiliteit van uw klanten?
- 12 Is uw solvabiliteit altijd gegarandeerd?
- 13 Is elke investering gekoppeld aan een financieringsplan?
- 14 Zijn uw privéopnamen altijd afgestemd op uw bedrijfsresultaat (winst/verlies)?

## Deze indicatoren sluiten aan op de **tien richtlijnen voor het voorkomen van een crisis in bedrijven** van Fischer en Slang (2019).

Zij zijn van mening dat de kenniseconomie, van ondernemers eist zich te concentreren op duurzaamheid en lange termijn levensvatbaarheid, door inzicht in wat er binnen de organisatie speelt en de ontwikkelingen in de waarde- en impactketen waarvan de organisatie deel uitmaakt. Ze wijzen specifiek op de volgende punten waar bedrijven aandacht voor moeten hebben.

- 01** Controlling support door scenario management
- 02** Integratie van HR, controlling en marketing in de strategie
- 03** Een high-performance organisatie opbouwen - robuust en flexibel
- 04** Professionalisering van managementprocessen en het controleren van management performance
- 05** Zicht op de "digitale revolutie" voor Industrie 4.0
- 06** Standaarden en benchmarks gebruiken voor in- en externe vergelijkingen zoals vroege-risicodetectiesystemen en Business Intelligence
- 07** Inzicht in complexiteit door network thinking en holistische systemen
- 08** Kennisbalansen opstellen om de zachte factoren en waardeketens intern en extern weer te geven (afhankelijkheden), met name ook t.o.v. investeerders
- 09** Crisisbeheersplannen opstellen en een bedrijfscontinuïteit programma
- 10** Een eigen identiteit en betekenisvolle bedrijfscultuur stimuleren

Veel van deze vragen kunnen op zichzelf weer vragen oproepen bij ondernemers en adviseurs die niet bekend zijn met bepaalde termen. Als veel onderwerpen onbekend zijn, is dat een aanwijzing om professionele hulp van adviseurs in te schakelen voor een beter inzicht. Als afsluiting van dit deel, benadrukt het project over **Vroegsignalering van betalingsproblemen in het mkb; optreden voordat schulden ontstaan** (Van Teeffelen, 2019) dat het management zich altijd bewust moet zijn van mogelijke risico's.

Het doorlopend onderzoek laat (tot op heden) zien dat bedrijfsschulden beter kunnen worden voorkomen als overeengekomen wordt om betalingen aan leveranciers te spreiden, de aankoop van bepaalde resources in diverse tranches plaatsvindt en door een iets grotere diversiteit in het productaanbod. Zo kunnen mkb-bedrijven beter omgaan met hogere risico's en hun schulden gemakkelijker op tijd voldoen.

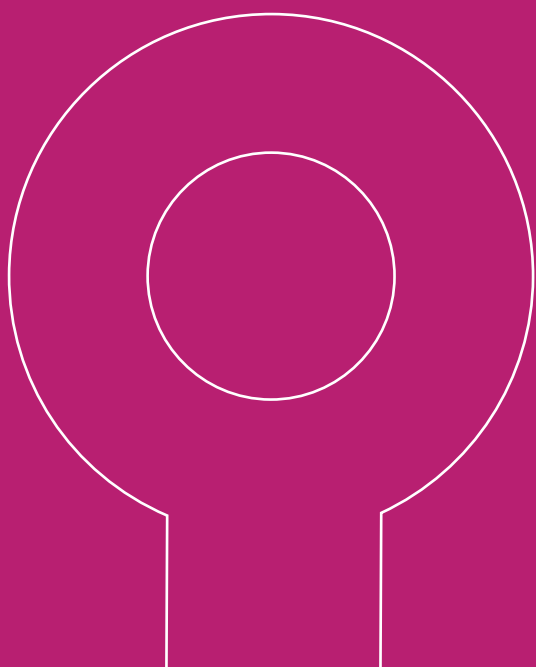
## BIJDRAGE AAN HET SMARTUP CURRICULUM

We stellen voor dat content in het Curriculum wordt ontwikkeld om bedrijfseigenaren in staat te stellen hun eigen onderneming te beoordelen. Een checklistsysteem kan ondernemers helpen aspecten toe te voegen die zijn aangepast aan de realiteit van elk bedrijf. Het kan nodig zijn om deze testen aan te passen per land en sector; zo kunnen diverse stakeholders bijdragen met hun specifieke expertise.

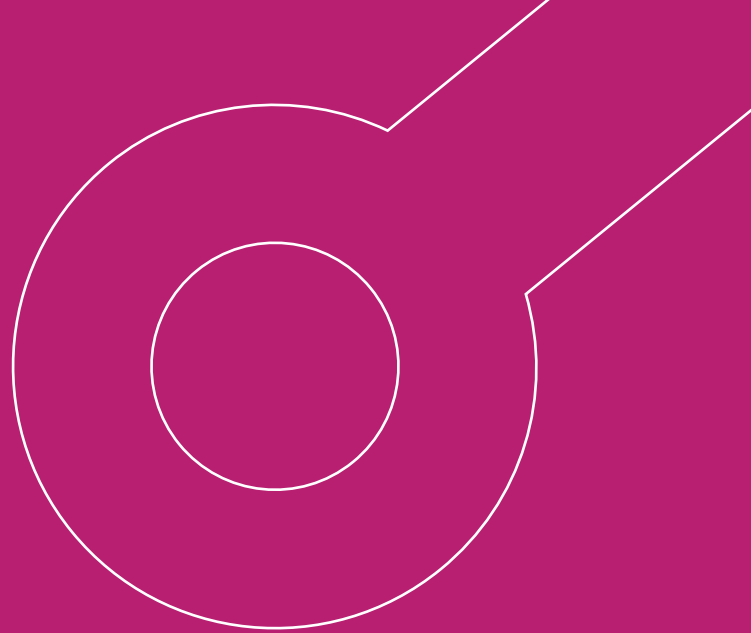


07

Deel 5 - De sociaal-  
economische context  
monitoren







## DEEL 5 - DE SOCIAAL-ECONOMISCHE CONTEXT MONITOREN

De  **sociaal-economische context waarbinnen bedrijven opereren**, biedt ook vroege waarschuwingssignalen. Hoewel veel van deze trends nu kunnen worden gevolgd via technologische monitoring, kunnen niet alle ondernemers zich dergelijke tools veroorloven en/of hebben geen tijd om deze allemaal te bewaken.

### EXPERTISE DOOR EXTERNE ADVISEURS

Het is niet verwonderlijk dat de ondernemer niet voldoende kennis en deskundigheid heeft om zicht te houden op alle informatie die op hem of haar afkomt.

Er is niet genoeg tijd en capaciteit om een bedrijf te runnen en daarnaast ruimte vrij te maken om informatie te verzamelen voor analyse. Daarom biedt het gebruik van  **sociale netwerken en informele contacten waardevolle aanwijzingen die kunnen worden geïnterpreteerd om een bedrijfs crisis te voorkomen.**

Een andere  **mogelijkheid is het monitoren van trends in de sociale**, politieke en economische omgeving waarin de onderneming actief is, en delegeren aan in- en externe adviseurs.

Zo biedt **Business Intelligence monitoring** een analyse van kwantitatieve gegevens zoals de trends per land, de statistische gegevens van de marktvraag per regio of het identificeren van mondiale en lokale spelers per verkoopvolume en sector.

Een meer kwalitatieve aanpak is monitoring door het luisteren naar sociale kanalen en klantfeedback-lussen waarmee de prioriteiten van de klanten in beeld komen, het veranderen van voorkeuren en de differentiatie t.o.v. de concurrentie evenals de kansen om te innoveren.



Onderstaand een **overzicht van indicatoren** binnen het bedrijf die **aanwijzingen bieden over de marktsituatie**:

01

**Belangrijke marketing en logistieke indicatoren:**

Periodieke verkooprapporten, en vaste & variabele kosten geven een beeld van veranderingen in klantgedrag

02

**Liquiditeit en financiële administratie:**

Samenwerken met de accountant en/of financieel adviseurs biedt een overzicht van debiteurenincasso en financiële herschikking

03

**Signalen van stakeholders:**

De eigenschappen waarover personeel moet beschikken (HR), het profiel dat beschikbaar is op de arbeidsmarkt en het profiel voor het managementteam

04

**Strategiesignalen:**

Limieten stellen aan draagbare verliezen

05

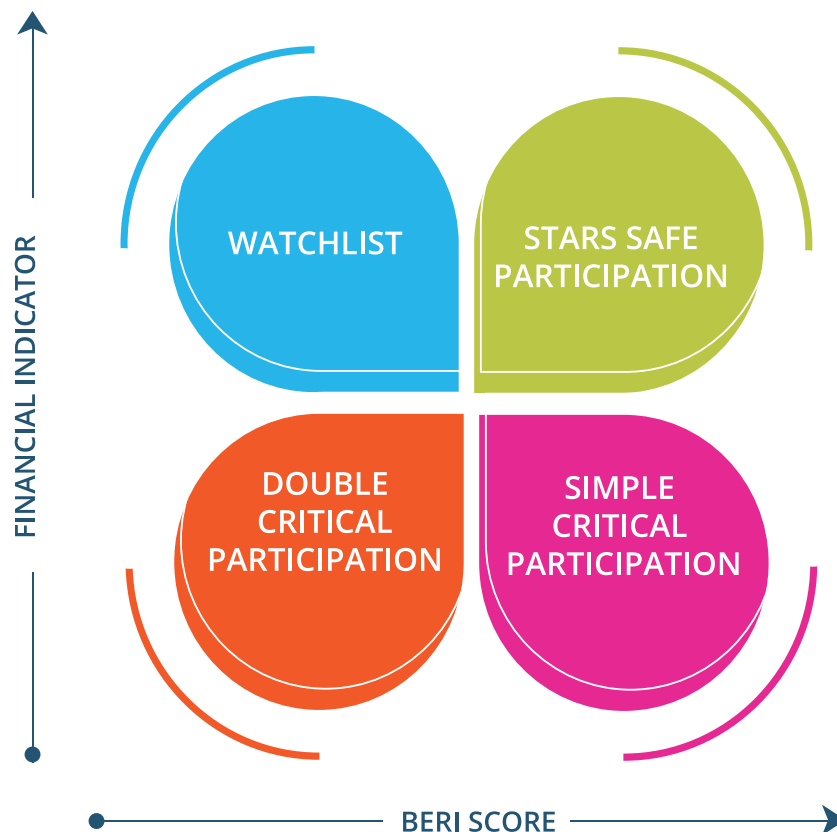
**Routines bewaken:**

De expertise binnen de onderneming bepalen en de performance van externe professionals nagaan

Zobel en Gellert (2016) stellen dat **bedrijven het risicoprofiel moeten monitoren van de landen waarin ze actief zijn**. Ze hebben het BERI-model ontwikkeld om deze risicoprofielen te beoordelen op basis van een groot aantal criteria die variëren van politieke stabiliteit tot salarisschalen.

Aan de hand van de BCG-matrix groeperen ze landen op basis van financiële indicatoren en de BERI-indicator in een twee-bij-twee matrix om de risico's van een specifieke investering te bepalen evenals de algehele portfoliorisico's.

Om de positie van het mkb-bedrijf in deze internationale keten te bepalen moet de evolutie van het internationale bedrijfsleven worden gevolgd omdat de ontwikkelingen op die markten vroeger of later van invloed worden op kleinere bedrijven.



Afb. 4: Investeringsportfolio matrix van Krupp 2000 (in Zobel & Gellert, 2016, p. 21)

Volgens *Bürkle and Hoffmann (2019)*, worden vroege waarschuwingssignalen die om een strategiewijziging vragen, vaak genegeerd en is dat de reden waarom een strategiecrisis wordt gevolgd door een verslechtering van inkomsten wegens dalende verkopen en/of toenemende kosten

Onderstaand een overzicht van de **endogene (binnen het bedrijf) en de exogene (buiten het bedrijf)** factoren die de oorzaken zijn van een strategiecrisis

De latente factoren zijn doorgaans vaak aanwezig en moeten systematisch worden bewaakt terwijl de acute aspecten meestal onverwacht zijn en lastig te herstellen.

	ENDOGEEN	EXOGEEN
LATENT	<ul style="list-style-type: none"> <li>Omgevingsgegevens worden niet systematisch verzameld</li> <li>Gebrek aan aanpassingsvermogen</li> <li>Ontbreken van strategie</li> <li>Controlling</li> <li>Geen bedrijfsstrategie en -planning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Krimpemde macro-economie</li> <li>Ontwikkeling</li> <li>Onzeker politiek raamwerk</li> <li>Tekort aan grondstofvoorraden</li> <li>Verandering in koopgedrag van klanten</li> </ul>
ACUUT	<ul style="list-style-type: none"> <li>Management overvallen door ontslag door personen in belangrijke functies</li> <li>Gebrek aan opvolgende producten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dalende koopkracht</li> <li>Imago-/reputatieschade</li> <li>Verlies van belangrijke leveranciers of klanten</li> <li>Geen marktacceptatie van de producten</li> </ul>

*Tabel 1: Indicatoren van een strategiecrisis (Bürkle & Hoffmann, 2019, p. 104)*

Bij het bekijken van **financiële indicatoren** kan ook de bestaande crisis worden bepaald door de (voorbeeld) factoren die ofwel intern ofwel **extern kunnen worden veroorzaakt**.

	INTERNE OORZAAK	EXTERNE OORZAAK
VERKOOPD- ALING	Kwaliteitsproblemen	Concurrentie
	Ontbrekende Producteigenschappen	Marktstagnatie
	Niet op voorraad of geen aansluiting met voorraad	Verandering in klantgedrag
	Excessieve overhead	
STIJGENDE KOSTEN	Personeelskosten	Inkoopmarkt
	Hoog personeelsverloop	Wisselkoersen
	Onverwachte gebreken (retouren)	Cao's
	Slechte communicatie tussen afdelinge	Wetswijzigingen

Tabel 2: Financiële indicatoren van een crisis (Bürkle & Hoffmann, 2019, p. 105)

## ONVOORZIENE GEBEURTENISSEN

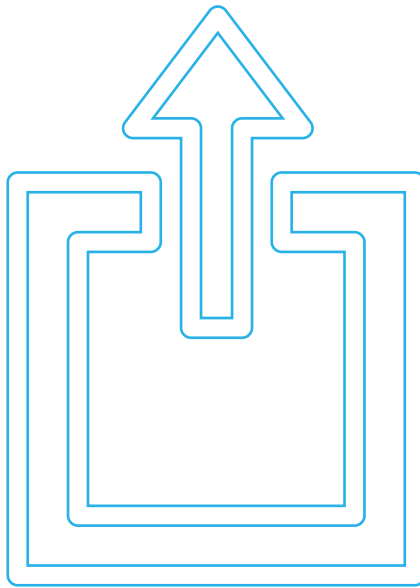
Zoals duidelijk is uit de recente ontwikkelingen door Corona, kunnen onvoorziene gebeurtenissen het bedrijfsleven aanzienlijk verstoren.

Hoewel het lastig is om je hierop voor te bereiden, toont deze periode het nut van overbruggingsfondsen de ondernemer te ondersteunen nu de werkzaamheden enige tijd moeten worden gestaakt.

De Corona-situatie illustreert ook het belang van flexibel zijn en in staat om naar een andere markt te switchen; in die zin zou het regelmatig uitvoeren van stresstesten deel moeten uitmaken van de standaardaanpak van iedere ondernemer.

Adviseurs hebben de ervaring dat rekening moet worden gehouden met regelgeving.

In veel sectoren hangt het leveren van diensten en goederen af van wijzigingen in regelgeving, zowel op nationaal en EU-niveau als internationaal. Zo kan een consultancybureau op basis van compliance met de AVG risico's lopen door gegevenslekken of plotselinge veranderingen op de korte termijn. Het is van het grootste belang om landelijke wetgeving en de gevolgen ervan voor bedrijven nauwlettend te volgen.



## BIJDRAGE AAN HET SMARTUP CURRICULUM

Op basis van de context waarbinnen het bedrijf opereert, stellen we voor dat de content van het Curriculum ingaat op het monitoren van markttrends en het identificeren van externe factoren van risico's. In de context van nieuwe en opkomende bedrijfskansen waarbij ideeën kunnen worden vertaald naar producten en diensten, moeten die contexten worden gemonitord zodat het bedrijf zich kan aanpassen aan de veranderende behoeften van de klanten, bestaande of nieuwe regelgeving en de samenwerking met leveranciers.

08

Deel 6 - De impact  
van een bedrijfscrisis  
terugbrengen







## KORTE TERMIJN REACTIE

Een bedrijfscrisis in een vroeg stadium onderkennen biedt het ideale scenario om een **herstelplan in werking te stellen**. Maar alleen terugkijkend kunnen we bepalen welke maatregelen essentieel waren en welke meer problemen hadden kunnen veroorzaken

**De belangrijkste actie die gewoonlijk snel wordt genomen is een financiële stap:** meer schuld aangaan. Als zodanig zijn de schuldenpositie gevolgd door een paar solvabiliteitsindicatoren, de variabelen die aanwijzingen en verklaringen bieden voor de diagnose van faillissement (Correa et al., 2003).

Extra financiering (schuld aangaan) is een manier op korte termijn kleine problemen te overwinnen maar als het om het oplossen van structurele problemen gaat, is het een bron van ellende. Daarom hebben ondernemers die besluiten om verder te kijken dan faillissement aanvragen, en die actie ondernemen om de crisis vroegtijdig te bestrijden, meer kans om de problemen op te lossen.

Op basis van de ervaring van de partners in dit project wordt het gebruik van **voorspellende modellen en kunstmatige intelligentie** aanbevolen als een alternatief hulpmiddel om de negatieve gevolgen op de korte termijn te verlagen maar ook om naar een oplossing op de lange termijn te kijken. Hiervoor zijn investeringen van de kant van het bedrijf vereist; het is dan ook verstandig om daar eerst geld voor opzij te zetten om gebruik te kunnen maken van technologische innovaties als die breder beschikbaar en betaalbaar worden.

### SHORT-TERM REACTIONS



In een crisis gaat alle aandacht uit naar het **oplossen van directe problemen**. Hoewel die aanpak inderdaad effectief is op de korte termijn, kunnen deze keuzes op de lange termijn ongewenste gevolgen hebben.

Dat is waarom **vroege waarschuwingssignalen** ook gericht moeten zijn op een snel herstel van een bedrijfscrisis die de schadelijke gevolgen op de langere termijn kan verminderen. Een belangrijk aspect om te overwegen bij het voorbereiden van maatregelen is het samenstellen van een team. De optie van het 'meest geschikte' team samenstellen om een weg uit de crisis te vinden is van belang maar dat geldt ook voor leidinggeven aan het herstelproces door een nauwe samenwerking tussen teams (Collins en Kapucu, 2008).

*Bürkle and Hoffmann (2019)* geven aan dat de kosten van een reorganisatie of afslanking bij een crisis onvermijdelijk verliezen opleveren en dat deze moeten worden gedragen door de stakeholders van de organisatie. Ze beargumenteren dat dit kan leiden tot (machtsgerichte) onderhandelingen tussen verschillende groepen stakeholders, waaronder aandeelhouders (met of zonder een actieve rol in de organisatie), werknemers, crediteuren, en financiers om te bepalen hoe deze kosten worden verdeeld.

Als het **machtsevenwicht tussen deze stakeholders** constant is gebleven tijdens of ondanks de crisis, verandert het aandeel niet dat de partijen hebben in het nu verminderde succes; ze dragen dan de 'kosten' van de crisis in dezelfde verhouding. Als de machtsverhoudingen veranderen tijdens of door de crisis worden de bijkomende kosten ook anders verdeeld onder de verschillende belanghebbenden.

### LONG-TERM SOLUTIONS



Als de crisis bijvoorbeeld een interne oorzaak heeft in een verder gunstig economisch klimaat, zullen de aandeelhouders waarschijnlijk een groter aandeel van de kosten betalen in vergelijking met de werknemers die in dergelijke omstandigheden meestal hun baan wel behouden zonder salarisverlaging (aangezien ze vrij eenvoudig naar een andere werkgever zouden kunnen overstappen). Aan de andere kant: bij een bedrijfscrisis die het gevolg is van een algehele economische neergang, wordt deze vaak in eerste instantie afgewenteld op de werknemers die hun baan verliezen voordat de aandeelhouders een lager dividend hoeven te accepteren.

In hun studie wijzen *Frère et al. (2019)* op het belang van een **transparante communicatie tussen ondernemers en hun financiers in tijden van crisis**. Zoals de auteurs aangeven, is het behouden van vertrouwen essentieel om te voorkomen dat investeerders 'in gebreke blijven' en het bedrijf in de steek laten. Hoewel een crisis geheim houden voor de buitenwereld (en de investeerders) het eenvoudiger kan maken om ermee om te gaan, is dat vaak (en vooral door de alomtegenwoordige sociale media) niet mogelijk. Om die reden stellen de auteurs dan ook dat het bedrijf de communicatie tijdens de crisis in eigen hand moet houden.

Door toe te geven dat er sprake is van een crisis en er open over te zijn kan het probleem korter duren. Dit kan ertoe bijdragen het vertrouwen van de investeerders te behouden waarbij de onderneming ook kan profiteren van de steun en de resources van investeerders (en andere stakeholders).

Hoewel de studie zich vooral richtte op grotere bedrijven die hun financiële resultaten moeten publiceren en die vaak te maken hebben met formele en informele investeerders, is een aantal principes van crisiscommunicatie ook relevant voor kleinere ondernemingen. Deze moeten er met name op letten dat hun informatie over een crisis accuraat is en direct vanuit het bedrijf aan de stakeholders wordt gecommuniceerd om zo geruchten te vermijden. Daarbij moet de communicatie van deze signalen aan de stakeholders een bepaalde mate van emotie hebben om zo duidelijk te maken dat de onderneming en het management de crisis serieus nemen en de vereiste acties gaan ondernemen. Daarnaast moeten ondernemingen zich realiseren dat communicatie niet pas begint als zich een crisis aandient maar dat dit een langetermijn en continue proces is dat is gericht op het opbouwen van begrip en vertrouwen als de zaken goed gaan.

## OPNIEUW VANAF NUL BEGINNEN

Voor sommige ondernemers leidt de bedrijfscrisis tot falen, wat betekent dat het **bedrijf stopt of insolabel wordt verklaard**. Deze situatie kan zeer onaangename ervaringen opleveren zoals conflicten met de curator of financiële onzekerheden op het persoonlijk vlak.

Een organisatie die met moeilijke gevallen werkt, heeft een geanonimiseerde database gedeeld met een van de projectpartners; **hieruit bleek dat er drie hoofdcategorieën waren die tot falen leiden:**



**ADMINISTRATIEVE  
PROBLEMEN**



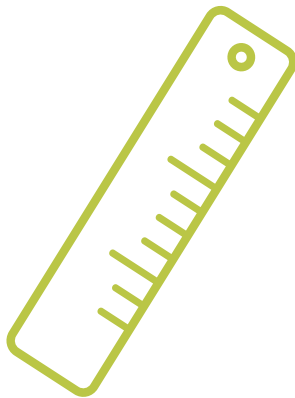
**PERSOONLIJKE  
PROBLEMEN**



**FINANCIËLE  
PROBLEMEN**

Maar de belangrijkste les uit de adviesrapporten was dat in een vroeg stadium om hulp vragen cruciaal was om verdere problemen te voorkomen en weer opnieuw van start te kunnen gaan. Er was een duidelijk verband tussen een crisis snel aanpakken en opnieuw starten met een nieuw bedrijf (*Martens & Alvarado, 2019*).

In het volgende voorbeeld beschrijven we een combinatie van **gerichte oplossingen voor acute problemen en langetermijn ideeën die de onderneming een boost hebben gegeven.**



De ondernemers werkten samen met ATA voor ondersteuning en advies. De ondernemster was een architecte die al vele jaren werkzaam was voor Gemeentelijke Infrastructuurprojecten via openbare aanbestedingen. Tijdens de meest recente financiële crisis werden de werkzaamheden onderbroken. Gemeentes betaalden hun uitstaande facturen niet en er werden ook geen nieuwe openbare aanbestedingen uitgeschreven.

Ze had een ernstig liquiditeitsprobleem zonder enige zekerheid wanneer de uitstaande bedragen konden worden geïnd. Met de ondersteuning van een bedrijfsmentor werd het business plan geanalyseerd. Ze had dure maar verouderde apparatuur voor het afdrukken van architectonische plannen. De directe aanbeveling was de apparatuur verkopen om weer wat liquiditeit te krijgen en structurele kosten te verlagen door vanuit huis te werken.

Daarnaast investeren in nieuwe software en haarzelf trainen in 3D-ontwerpen van architectonische plannen en virtuele simulaties. Ze richtte zich op de renovatiemarkt voor particuliere klanten met een marketingcampagne op professionele sociale media en in gespecialiseerde groepen. In drie maanden herstelde ze van haar financiële nood en schulden, en de virtuele simulaties bleken een sterk nieuw product op de markt. Dergelijke technologie is nu essentieel in de huidige Corona-situatie, en haar bedrijf groeit nu zelfs in het woningsegment voor particulieren.

## BIJDRAGE AAN HET SMARTUP CURRICULUM

Om de impact van de crisis te verkleinen moet er een tijdsbestek worden geboden voor het opstellen van oplossingen en die overeen komen. In de inhoud van het Curriculum wordt in aanmerking genomen dat maatregelen gericht moeten zijn op snelle positieve acties en tegelijkertijd op de effecten en gevolgen op de lange termijn. Het tijdsbestek voor dergelijke oplossingen moet afgestemd zijn op de financiële en economische aspecten van de bedrijfscrisis en op de emotionele en sociale preventie of herstel van de crisis. Kortom, de weerbaarheid van ondernemers versterken.

09

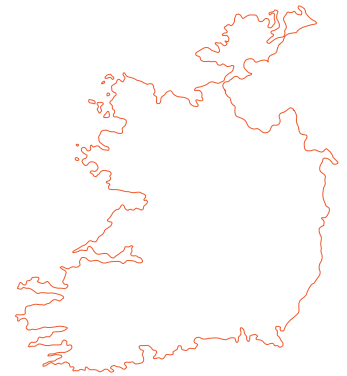
Voorbeelden van  
organisaties die  
mkb-bedrijven  
ondersteunen bij Early  
Warning Signals





# VOORBEELDEN VAN ORGANISATIES DIE MKB-BEDRIJVEN ONDERSTEUNEN BIJ EARLY WARNING SIGNALS

**Disclaimer:** Deze lijst kan worden uitgebreid; ga naar onze website voor de meest recente bijgewerkte versie. De onderstaande organisaties zijn zowel openbare als particuliere informatiebronnen voor bedrijfseigenaren die met een crisis te maken hebben. Hoewel een groot aantal daarvan samenwerkt met overheidsinstanties wat hun legitimiteit versterkt, draagt het SmartUp consortium geen verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het advies dat deze organisaties bieden.



## IERLAND

1

### Organisatie

Plaatselijke Ondernemerskantoren

### Expertise

De overheidsinstanties zijn verantwoordelijk voor de ontwikkeling van mkb-ondernemingen en de vaardigheden van mkb-ondernemers. De meeste cursussen worden aan eigenaren/managers gegeven inclusief financieel management maar er is geen specifieke cursus voor vroege waarschuwingssignalen van (bedrijfs-)falen. Ze bieden bedrijven ondersteuning bij subsidie- en leningaanvragen zoals aan ondernemingen met handelsproblemen door de Brexit.

### Website

[www.localenterprise.ie](http://www.localenterprise.ie)

2

### Organisatie

Small Firms Association

### Expertise

Studie (in opdracht) van financiële kennis bij Ierse mkb-bedrijven die op hun website is gepubliceerd.

### Website

<https://www.sfa.ie/>

3

### Organisatie

Davis Business Consultants

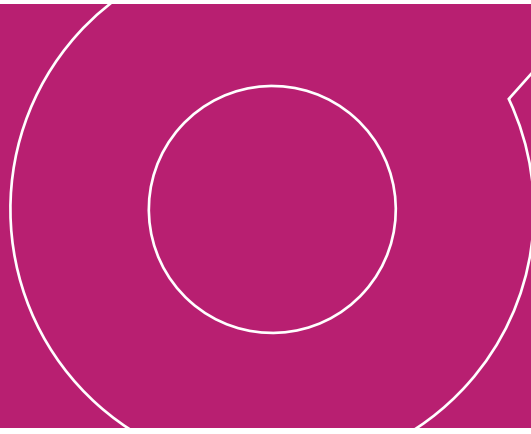
### Expertise

Gespecialiseerd in bedrijfsreorganisaties: Top 100 Tips for Business Turnaround- eBook

### Website

<https://www.davisbusinessconsultants.com/product/top-100-tips-for-business-turnaround/>





## SPANJE

1

### Organisatie

Regionale Overheid van Madrid

### Expertise

Deelgenomen aan het Early Warning Project en voeren momenteel verdere studies uit over dit onderwerp.

### Website

<https://www.comunidad.madrid/transparencia/persona/pablo-garcia-valdecasas-rodriguez-rivera>

2

### Organisatie

F&J Abogados

### Expertise

Bureau met fiscale experts - heeft voor de overheid gewerkt als Ombudsman voor belastingbetalers. Deelgenomen aan workshops met betrekking tot overheidskredieten bij insolventieprocedures.

### Website

[http://www.fj-martin.com/Profesionales/prof\\_socio\\_jmartin.asp](http://www.fj-martin.com/Profesionales/prof_socio_jmartin.asp)



# NEDERLAND

1

**Organisatie** IMK

**Expertise** Kort na de Tweede Wereldoorlog opgericht door de Nederlandse overheid als Instituut voor mkb-bedrijven om ondernemers financieel te ondersteunen bij het herstel en de groei van hun bedrijven.

**Website** [www.imk.nl](http://www.imk.nl)

2

**Organisatie** Stichting 115

**Expertise** Hun missie is: de meest toegankelijke en effectieve helpdesk voor ondernemers zijn om een optimale relatie tot stand te brengen met partijen die ondersteuning kunnen bieden.

**Website** [www.115.nl](http://www.115.nl)

3

**Organisatie** Over Rood

**Expertise** Begeleidt ondernemers naar een financieel gezonde toekomst. Voor bedrijven met beperkt omzet of schulden, bij het oprichten of stoppen van een bedrijf of het stoppen, bij het dreigen failliet of slechte bedrijfsadministratie.

**Website** <https://www.overrood.nl/overrood/over-rood/>

4

**Organisation** Zelfstandigenloket Flevoland

**Expertise** Een samenwerking van overheidsinstanties om ondernemers in nood te helpen steun te krijgen uit overheidsprogramma's en via particuliere bedrijven.

**Website** <https://www.zelfstandigenloketflevoland.nl/>



## VERENIGD KONINKRIJK

- 1**

<b>Organisatie</b>	Begbies Traynor Group
<b>Expertise</b>	Consultancy voor het redden van bedrijven en insolvable ondernemers. Artikelen over het voorkomen van een bedrijfscrisis
<b>Website</b>	<a href="https://www.begbies-traynorgroup.com/">https://www.begbies-traynorgroup.com/</a>
- 2**

<b>Organisatie</b>	Staffordshire Chamber of Commerce
<b>Expertise</b>	Bedrijfsadvies, de kloof van vroege waarschuwingssignalen onderkennen
<b>Website</b>	<a href="mailto:sara.williams@staffordshirechambers.co.uk">sara.williams@staffordshirechambers.co.uk</a>
- 3**

<b>Organisatie</b>	Lets Do Business
<b>Expertise</b>	Bedrijfsadvies
<b>Website</b>	<a href="mailto:Graham.Marley@ldbgroup.co.uk">Graham.Marley@ldbgroup.co.uk</a>
- 4**

<b>Organisatie</b>	PNE Group
<b>Expertise</b>	Eendaagse intensieve workshop om inzicht te krijgen in de cashflow (prognose) met waarschuwingssignalen over problemen in het bedrijf.
<b>Website</b>	<a href="mailto:billie.jenkins@pne.org">billie.jenkins@pne.org</a>
- 5**

<b>Organisation</b>	Bedfordshire KvK – Risk Dashboard
<b>Expertise</b>	Risk Dashboard is een risico en case management platform om bedrijfsrisico's te beheren en groei te realiseren. Speciaal ontworpen voor mkb-bedrijven helpt het Risk Dashboard bedrijfseigenaren bedreigingen en kwetsbaarheden identificeren die waarschijnlijk een impact hebben op de organisatie; ondernemers krijgen ondersteuning om deze risico's te managen.
<b>Website</b>	<a href="https://www.chamber-business.com/blog/the-risk-dashboard">https://www.chamber-business.com/blog/the-risk-dashboard</a>



## EU/WERELDWIJD

1

<b>Organisatie</b>	i-intelligence Switzerland
<b>Expertise</b>	Cursus voor management, intelligence professionals, onderzoekers, analisten over Strategische Vroege Waarschuwingssignalen voor bedrijven
<b>Website</b>	<a href="https://www.i-intelligence.eu/corporate-services/">https://www.i-intelligence.eu/corporate-services/</a>

2

<b>Organisatie</b>	Stratford managers corporation – USA
<b>Expertise</b>	Publicaties over en consultancy voor bedrijfsrisico's en klanttevredenheid
<b>Website</b>	<a href="https://stratfordmanagers.com/infographic-12-early-warning-signs-business-risk/">https://stratfordmanagers.com/infographic-12-early-warning-signs-business-risk/</a>

3

<b>Organisatie</b>	Mower Advertising and Marketing consulting - USA
<b>Expertise</b>	Consultancy voor bedrijfsrisico's, bedrijfscrisis en crisismanagement
<b>Website</b>	<a href="https://www.mower.com/insights/smart-companies-build-early-warning-systems/">https://www.mower.com/insights/smart-companies-build-early-warning-systems/</a>



## EU/WORLDWIDE

4

### Organisatie

Deloitte – Eagle Eye

### Expertise

Eagle Eye is ontwikkeld door Deloitte Tsjechische Republiek. Toonaangevend analist Jan Balatka en zijn team hebben een model ontwikkeld om online semantische analyses uit te voeren om bedreiging en kansen te onderkennen. Balatka: „Aanvankelijk hebben we Eagle Eye opgezet voor een financieel bedrijf dat wilde weten of hun crediteuren waarschijnlijk insolvent zouden worden.” Traditionele monitoringsystemen beoordelen crediteuren door hun bankrekening, kredietoverschrijvingen of financiële overzichten te controleren. Tegen de tijd dat er waarschuwingssignalen zichtbaar worden, is het al te laat, legt Balatka uit. “Tegen die tijd is de onderneming al in financiële nood.”

### Website

<https://www2.deloitte.com/nl/nl/pages/innovatie/artikelen/eagle-eye-searching-the-web-for-early-warning-signals.html>

5

### Organisatie

Early warning Europe and European Networks for Early Warning -EWE

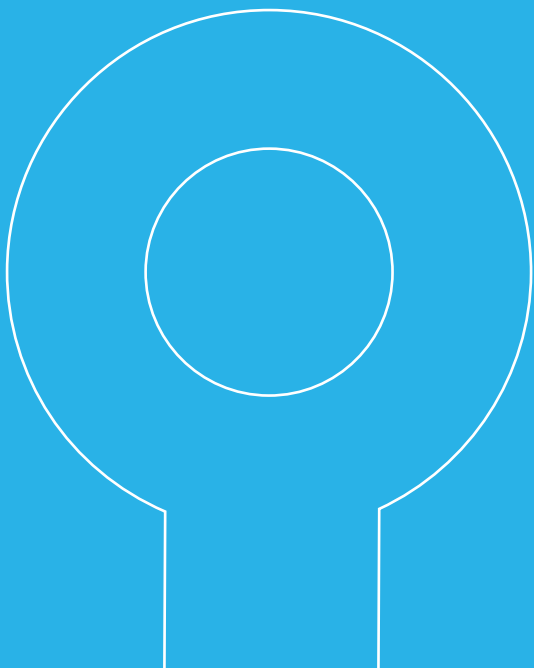
### Expertise

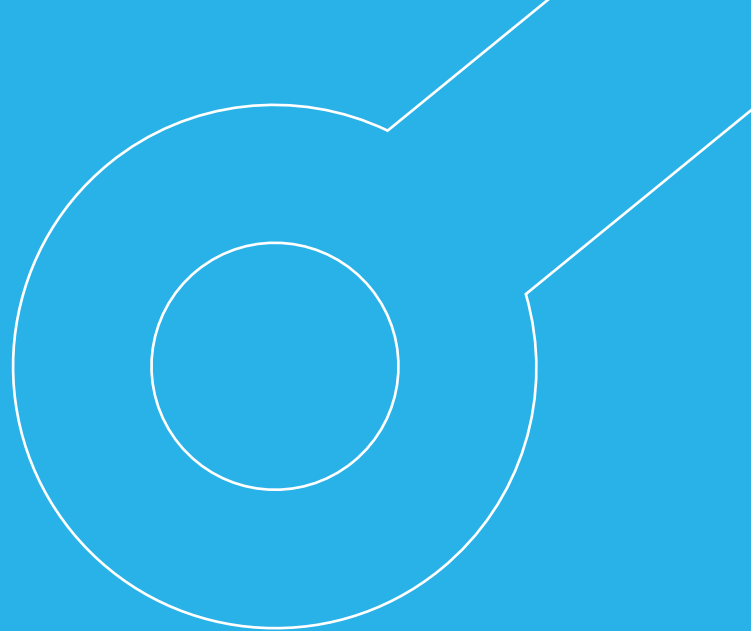
Early Warning Europe heeft Early Warning mechanismes opgezet in vier EU-lidstaten. Polen, Spanje, Italië en Griekenland, die ondersteuning hebben geboden aan 3500 bedrijven in nood in 2017-2019. We hebben ook het opzetten van Early Warning mechanismes ondersteund in vijf andere EU-lidstaten in 2017-2019 – de zogenaamde Second Wave landen. Het uiteindelijke doel van het project is het instellen van Early Warning mechanismes in alle EU-lidstaten. Het EWE Project biedt advies & ondersteuning aan bedrijven in nood. Dergelijke interventies kunnen helpen faillissementen te voorkomen en alle negatieve gevolgen daarvan.

### Website

<https://www.earlywarningeurope.eu/>

# 10 | Referenties





Alonso Méndez, Miriam; Carballo Martín, Sara; & Sanguino Bello, Carlos (2017). ¿Existen factores determinantes para el éxito o fracaso del concurso de acreedores?

Begbies Traynor Group (2020). The early warning signs of business distress. Director Advice articles, retrieved from: <https://www.begbies-traynorgroup.com/articles/director-advice/the-early-warning-signs-of-business-distress>

Bisson, C. & Diner, Ö. (2017). Strategic Early Warning System for the French milk market: A graph theoretical approach to foresee volatility. *Futures*. 87. 10.1016/j.futures.2017.01.004.

Bucevska, V. (2015). Currency Crises in EU Candidate Countries: An Early Warning System Approach. *Panoeconomicus*. 62. 493-510. 10.2298/PAN1504493B.

Bürkle, T., & Hoffmann, L. (2019). Unternehmensinterne Allokation von Restrukturierungskosten bei Unternehmenskrisen im Rahmen des Turnaround-Managements. In L. Hoffmann & T. Bürkle (Eds.), *Sanierung und Restrukturierung in Unternehmenskrisen Erklärungs- und Lösungsansätze* (Vol. 5). München: KCI KompetenzCentrum für interdisziplinäre Wirtschaftsforschung & Verhaltensoekonomie der FOM Hochschule für Oekonomie & Management.

Caggiano, G. & Calice, P. & Leonida, L. (2014). Early warning systems and systemic banking crises in low income countries: A multinomial logit approach. *Journal of Banking & Finance*. 47. 258-269. 10.1016/j.jbankfin.2014.07.002.

Camacho, M.; & Segovia, M. (2012). ¿Qué indicadores económicos – financieros podrían condicionar la decisión del experto independiente sobre la supervivencia de una empresa en su fase pre concursal? Evidencia empírica en España. *Revista Cuadernos de Contabilidad*, 13 (32), pp. 97-119. Spain

Cardon, M. S., Stevens, C. E., & Potter, D. R. (2011). Misfortunes or mistakes?: Cultural sensemaking of entrepreneurial failure. *Journal of Business Venturing*, 26(1), 79-92.

Correa, A.; Acosta, M.; & González, A.L. (2003). La insolvencia empresarial: un análisis empírico para la pequeña y mediana empresa. *Revista de Contabilidad*, 6, pp. 47-79. Spain

De Bock, K. (2017). The Better of Two Worlds: Balancing Model Strength and Comprehensibility in Business Failure Prediction Using Spline-Rule Ensembles. *Expert Systems with Applications*. 90. 10.1016/j.eswa.2017.07.036.

Early Warning Europe (n.d.). Guideline Criteria Eligibility prepared by Team in Denmark. Retrieved at: <https://www.earlywarningeurope.eu/tools-handbook-and-manual/guideline-criteria-eligibility>

Eurofound (2017), *Exploring self-employment in the European Union*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Fischer, M., & Hose, C. (2019). Nachhaltige Unternehmensführung und strategisches Kompetenzmanagement als Krisenprophylaxe in einer modernen Theorie der Unternehmung. In L. Hoffmann & T. Bürkle (Eds.), *Sanierung und Restrukturierung in Unternehmenskrisen Erklärungs- und Lösungsansätze* (Vol. 5). München: KCI KompetenzCentrum für interdisziplinäre Wirtschaftsforschung & Verhaltensoekonomie der FOM Hochschule für Oekonomie & Management.

Frère, E., Zureck, A., & Bensch, T. (2019). Strategische Finanzkommunikation in der Unternehmenskrise. In L. Hoffmann & T. Bürkle (Eds.), *Sanierung und Restrukturierung in Unternehmenskrisen Erklärungs- und Lösungsansätze* (Vol. 5). München: KCI KompetenzCentrum für interdisziplinäre Wirtschaftsforschung & Verhaltensoekonomie der FOM Hochschule für Oekonomie & Management.

Government of Ireland (2018). *Enterprise 2025 Renewed: Building resilience in the face of global challenges*. Prepared by the Department of Business, Enterprise and Innovation. Retrieved from <https://dbei.gov.ie/en/Publications/Publication-files/Enterprise-2025-Renewed.pdf>

Hill, Brian. (n.d.). The Signs of Business Failure. *Small Business - Chron.com*. Retrieved from <http://smallbusiness.chron.com/signs-business-failure-81220.html>



- Klopotan, I. & Zoroja, J. & Meško, M. (2018). Early warning system in business, finance, and economics: Bibliometric and topic analysis. *International Journal of Engineering Business Management*. 10. 184797901879701. Doi 10.1177/1847979018797013.
- Lang, M. & Schmidt, P. (2015). The early warnings of banking crises: Interaction of broad liquidity and demand deposits. *Journal of International Money and Finance*. 61. 10.1016/j.jimonfin.2015.11.003.
- Ludwig-Fröhler-Institut. (2001). Checkliste: Früherkennung von Unternehmenskrisen. Retrieved from Muenchen: Luenendonk, Martin (2014). When and how to pivot a business model. *Cleverism Magazine*. Retrieved at: <https://www.cleverism.com/when-how-pivot-business-model/>
- Martens J, Alvarado Valenzuela JF (2019) Hulp voor ondernemers in nood. *Maandblad Voor Accountancy en Bedrijfseconomie* 93(3/4): 127-134. <https://doi.org/10.5117/mab.93.33181>
- Macfadyen, L. & Dawson, S. (2010). Mining LMS data to develop an "early warning system" for educators: A proof of concept. *Computers & Education*. 54. 588-599. 10.1016/j.compedu.2009.09.008.
- McCallum E., Weicht R., McMullan L., Price A. (2018). *EntreComp into action: get inspired, make it happen* (M. Bacigalupo & W. O'Keeffe Eds.), EUR 29105 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg. ISBN 978-92-79-79360-8, doi:10.2760/574864, JRC109128
- Nawaz, Moe (2014). Do You Recognise The 7 Early Warning Signs Of "Business Failure?". Article in *LinkedIn* retrieved from: <https://www.linkedin.com/pulse/20140827143234-52016337-do-you-recognize-the-7-early-warning-signs-of-business-failure>
- Sharma, S., & Mahajan, V. (1980). Early Warning Indicators of Business Failure. *Journal of Marketing*, 44(4), 80-89. 10.1177/002224298004400412
- Van Teeffelen, L. SIA RAAK Aanvraag (2019) Vroegsignalering van betalingsproblemen in het mkb Optreden voordat schulden ontstaan. Hogeschool Utrecht.
- Xu, K. & Zhao, Q. & Bao, X. (2015). Study on Early Warning of Enterprise Financial Distress — Based on Partial Least-squares Logistic Regression. *Acta Oeconomica*. 65. 3-16. 10.1556/032.65.2015.S2.2.
- Zacharakis, A. L., Meyer, G. D., & DeCastro, J. (1999). Differing perceptions of new venture failure: a matched exploratory study of venture capitalists and entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 37(3), 1.
- Zobel, S., & Gellert, F. J. (2016). Der BERI-Index und seine Praktikabilität – Integraler Bestandteil von Präventionsmaßnahmen bei sich abzeichnenden Unternehmenskrisen. In L. Hoffmann & T. Bürkle (Eds.), *Sanierung und Restrukturierung in Unternehmenskrisen Erklärungs- und Lösungsansätze* (Vol. 5, pp. 1-38). München: KCI KompetenzCentrum für interdisziplinäre Wirtschaftsforschung & Verhaltensoekonomie der FOM Hochschule für Oekonomie & Management.







[www.smartupproject.eu](http://www.smartupproject.eu)

PROJECT PARTNERS

momentum  
[educate + innovate]

ATA  
AUTONOMOS



 Amsterdam University  
of Applied Sciences

 tw  
the vision works

 EUEI European  
E-learning  
Institute