

Leitbild / Statuten

1. Name / Gründung / Historie

Im Jahre 1990 wurde unter dem Namen ERFA-Gruppe CREABACK ein Forum von inhabergeführten Deutschschweizer Bäckereien gegründet. Dieses besteht ununterbrochen bis heute und hat sich am 14. September 2019 in das „Unternehmerforum CREABACK“ umfirmiert. Die bisherige Arbeit der Gruppe ist in den Protokollen definiert, die zurückliegend bis ins Jahr 2000 auf dem gruppeneigenen Extranet zusammen mit anderen Unterlagen der Gruppe elektronisch verfügbar sind.

2. Vision

Das „Unternehmerforum CREABACK“ ist die erfolgsorientierte Erfahrungsaustauschgruppe für begeistertes Bäckerei-Handwerk in der Schweiz.

3. Mission und Ziele

Durch einen offenen und konstruktiven Erfahrungs-, Ideen und Informationsaustausch wollen die Mitglieder des Unternehmerforums CREABACK sich mit wichtigen aktuellen und zukünftigen Herausforderungen und Trends in der Bäckereibranche (und den anverwandten Gebieten Confiserie, Konditorei, Café/Tea-Room, Gastro, Take-Away, Catering etc.) beschäftigen. Dabei wirft das Unternehmerforum CREABACK stets einen Blick über den Tellerrand, auch in andere Branchen. Dies betrifft insbesondere die Geschäftsbereiche Unternehmensführung, Marketing, Finanzen, Digitalisierung, Personalarbeit (HR) sowie Controlling/Benchmarking. Sie nützt sinnvolle Synergien und fördert sich gegenseitig bei der wirtschaftlichen und fachtechnischen Leistungsfähigkeit.

4. Werte und Leitbild

In jeder sozialen Gruppierung sind Werte wichtig, denn sie bestimmen die Kultur der Zusammenarbeit. Die Werte des Unternehmensforum CREABACK sind im Leitbild in **Anhang 1** zusammengefasst.

5. Mitglieder

Im Unternehmerforum CREABACK sind rund zehn Betriebe mit vergleichbarer Grösse und Struktur vertreten, die in unterschiedlichen geografischen Marktgebieten tätig sind und nicht in gegenseitiger direkter Konkurrenz stehen. Aufgenommen werden erfolgreiche, innovative und dynamische Unternehmerpersönlichkeiten aus den obgenannten Bereichen. In **Anhang 2** ist das „Anforderungsprofil an (Neu)Mitglieder“ definiert und in **Anhang 3** das „Vorgehen bei Neumitglieder Aufnahme“.

Die mitwirkenden Unternehmen, die vorwiegend aus der Schweiz und Liechtenstein stammen, werden ausschliesslich durch die (Mit)-Inhaberschaft und Haupt-Entscheidungsträger vertreten. Falls ein Neumitglied noch nicht (Mit)-Inhaber und Haupt-Entscheidungsträger ist, dann wird schriftlich eine fallspezifische Übergangsfrist vereinbart. Darin definiert sind konkrete Meilensteine mit einer Bringschuld für das Neumitglied, sowie eine ausserordentliche sofortige Kündigungsfrist im Rahmen dieser Probemitgliedschaft. Die Mitgliedschaft ist persönlich und endet mit dem Austritt. Die Mitgliedschaft ist immer an die Person und nicht an die Firma gebunden. Demzufolge gibt es keine „Erbsitze“. Einzige Ausnahme bildet der Fall, wo ein Mitglied infolge Unfall, Krankheit oder Tod ausfällt und eine Stellvertretung die Firma weiterführt (aus der Familie oder extern). In diesem Fall wird ebenfalls schriftlich eine fallspezifische Übergangsfrist vereinbart. Darin definiert sind konkrete Meilensteine mit einer Bringschuld für den Stellvertreter, sowie eine ausserordentliche sofortige Kündigungsfrist im Rahmen dieser Übergangszeit.

Wird die Firma ausserhalb der Familie weitergegeben, so muss sich der Nachfolger im Unternehmerforum als Neumitglied bewerben. Bei einer Nachfolge innerhalb der Familie ist darauf zu achten, dass es nicht zu einem „schleichenden Beitritt“ kommt, wo man dann aus Gewohnheitsrecht kein Veto mehr einlegen kann (siehe Bemerkung oben: „Keine Erbsitze“). Pro Betrieb wird ein Hauptansprechpartner definiert. Pro Betrieb dürfen jeweils zwei Personen (Stufe (Mit)-Inhaberschaft und Haupt-Entscheidungsträger) an den Sitzungen teilnehmen.

Es soll möglich sein, neben CREABACK parallel in anderen ERFA-Gruppen Mitglied zu sein (Doppelmitgliedschaft). Voraussetzung dafür ist, dass die Pflichten (v.a. Verschwiegenheit) nicht verletzt werden und CREABACK daraus kein Nachteil entsteht (z.B. Terminkollisionen, andere Interessenskonflikte). In jedem Falle muss das Mitglied die Gruppe umgehend und proaktiv über solche Doppelmitgliedschaften informieren.

6. Gruppenleitung

Die Leitung des Unternehmerforum CREABACK besteht aus drei sich ergänzenden Funktionen nach dem Vorbild:

- „Präsident“ (bei CREABACK als „Gruppenobmann oder Gruppenobfrau“ bezeichnet),
- „Geschäftsführer/Generalsekretär“ (bei CREABACK als „Gruppenleiter/in“ bezeichnet) und einem
- „Controller“ (bei CREABACK als „Kennzahlenleiter/in“ bezeichnet).

Situativ können von der Gruppe ein oder mehrere Projektleiter bestimmt werden (Einkauf, Kadertag, Mitarbeiterschulungen, Marketing etc.). Der oder die Projektleiter/in erhält fallspezifisch ein Aufgabendossier und besitzt deshalb kein fixes Stellenprofil. Für „Gruppenobmann/-frau“, „Gruppenleiter/in“ und „Kennzahlenleiter/in“ wurde hingegen ein festes Stellenprofil erstellt (→ siehe **Anhang 4**).

- **Gruppenobmann/-obfrau:** Dieser Funktion wird von einem auf drei Jahre fest gewählten Mitglied der Gruppe bekleidet. Die Wahl erfolgt durch die Mitglieder. Der Obmann/die Obfrau überträgt die eigentliche Geschäftsführung an den Gruppenleiter, ist aber oberstes Aufsichts- und Gestaltungsorgan der Gruppe. In dieser Funktion...
 - a. wird die Repräsentation der Gruppe nach innen und aussen wahrgenommen
 - b. die Weiterentwicklung der Gruppe definiert (zusammen mit dem Gruppenleiter)
 - c. der Gruppenleiter unterstützt und im Notfall vertreten sowie
 - d. die Einhaltung von Leitbild, Weisungen und Beschlüssen sichergestellt (ebenfalls zusammen mit dem Gruppenleiter)

Im Übrigen hat der Obmann/die Obfrau nach dem Prinzip „primus inter pares“ (sprich: gleicher unter gleichen) genau die identischen Rechte und Pflichten wie alle anderen Mitglieder auch.

Dem **Gruppenobmann** bzw. der **-Gruppenobfrau** wird **eine Stellvertretung** zur Seite gestellt, die in der Regel nach drei Jahren die Nachfolge antritt.

- **Gruppenleiter/in:** Die eigentliche Leitung der Gruppe wird von einer externen Betreuungsperson wahrgenommen, welche die gesamte Organisation der Gruppe (Agenda, Einladung, Reservationen, Moderation, Redaktion Extranet, Protokollierung und Abrechnung) übernimmt. Diese unterbreitet Lösungshilfen für aktuelle Probleme, macht auf Chancen und Gefahren der wirtschaftlichen Umfeld-Entwicklung aufmerksam und ergänzt das Fachwissen der Gruppe durch gezielte betriebswirtschaftliche Inputs. Mit dieser externen Betreuungsperson wurde ein Vertrag geschlossen, der jeweils per Ende September auf das Jahresende gekündigt werden kann.
- **Kennzahlenleiter/in:** Diese/r ist für einen regelmässigen, reibungslosen und fehlerfreien Zusammenfassung, Auswertung und Präsentation der Monats- und Jahreskennzahlen verantwortlich. Die qualitativ hochstehende und zeitgerechte Einreichung des entsprechenden Zahlenmaterials ist Sache der einzelnen Mitglieder. Der/die Kennzahlenleiter/in arbeitet eng mit Gruppenobmann/-obfrau und Gruppenleiter/in zusammen. Mit dieser externen Betreuungsperson für die Kennzahlenvergleiche wurde ein Vertrag geschlossen, der jeweils per Ende September auf das Jahresende gekündigt werden kann.

7. Programmplanung

Das Unternehmerforum CREABACK besitzt keinen Programmchef. Über regelmässige Themenumfragen durch den Gruppenleiter und konkrete Vorschläge durch die Mitglieder wird ein „Themendossier“ (im Sinne eines laufend zu aktivierenden „Themenpools“) geführt, aus dem die Gruppe entweder im Jahresrhythmus oder am Ende der vorgängigen Sitzung das Thema für die nächste Sitzung bestimmt. Die Vorbereitung des Themas ist Sache der Gruppenleitung, wobei diese als „Götti“ diejenige Person hinzuziehen kann, die in diesem Gebiet am meisten Kompetenz besitzt (intern bei den Mitgliedern oder extern über einen Fachreferenten).

8. Kommunikationsplattformen

Die kommunikativen Hauptinstrumente der Gruppenleiter/in sind Sitzungseinladungen, Sitzungsunterlagen und Beschlussprotokolle zu den Sitzungen. Diese werden im gruppeneigenen Extranet ausgetauscht. Ergänzend kann auch mit E-Mails gearbeitet werden. Es obliegt der Gruppenleitung – nach gemeinsamer Abstimmung mit Obmann/-obfrau – Kommentare auf dem Extranet, die der Gruppe direkt bzw. indirekt schaden oder dem Gruppenwohl schaden können, zu entfernen. Gleichfalls darf die Gruppenleitung und/oder Obmann/Obfrau schriftliche Diskussionen, die als Gruppen E-Mails verfasst sind bzw. über das Extranet geführt werden, stoppen.

WhatsApp und andere Social Media Applikationen stellen keine offiziellen Plattformen oder Kommunikationskanäle der Gruppe dar und werden von der Gruppenleitung entweder gar nicht oder nicht regelmässig konsultiert. Sollten solche von der Gruppe dennoch genutzt werden, so ist darauf zu achten, dass diese keine verletzenden oder diskriminierenden Aspekte beinhalten.

9. Kennzahlenvergleich

Zur Förderung der Offenheit und Transparenz, und um daraus wichtige Führungsinformationen zu erhalten, wird in der Gruppe ein monatlicher Umsatzvergleich und ein jährlicher Finanz-Kennzahlenvergleich durchgeführt. Dieser Kennzahlenvergleich wird vom/von der Kennzahlenleiter/in vorbereitet und durchgeführt.

- a) Die Teilnahme an diesen Kennzahlenvergleichen ist für alle Mitglieder Pflicht. Dieses hat die Zahlen nach dem Prinzip „true & fair“ immer rechtzeitig zu liefern.
- b) Sollte ein Mitglied einmal aus einem schwerwiegenden Grund (was schwerwiegend ist, bestimmt die Gruppe mit einem einfachen Mehrheitsbeschluss, betreffendes Mitglied hat dann keine Stimme) seine Jahreszahlen nicht liefern können, so kann das betreffende Mitglied einen Joker ziehen. Dies bedeutet, dass es die Kosten für den Kennzahlenvergleich im betreffenden Jahr dennoch voll mitträgt, seine Zahlen aber erst später liefern darf (baldmöglichst, aber spätestens zum KVGL im Folgejahr).
- c) Wenn Not am Mann (sprich „Gefahr in Verzug ist“), das heisst die Gruppe keine Möglichkeit zu einem Sonderbeschluss hat, dürfen Obmann/frau, Gruppenleiter/in und Kennzahlenleiter/in hier einen Notbeschluss treffen.
- d) Werden die Zahlen dann nicht geliefert, erfolgt der Ausschluss des betreffenden Betriebes aus der Gruppe zum nächstmöglichen regulären Zeitpunkt.
- e) Betriebe die ausnahmsweise einmal die Lex Berger in Anspruch nehmen müssen, nehmen nicht an der KVGL-Sitzung Teil und erhalten erst nach Einreichung der eigenen Kennzahlen, Einblick in die Gruppenübersicht.

10. Sitzungsfrequenz und -inhalte

Die Tätigkeit der Gruppe besteht aus sechs Treffen pro Jahr. Die Sitzungen 3 und 4 werden in der Regel zu einer 2-Tagessitzung zusammengefasst, die in der Schweiz oder im grenznahen Ausland stattfindet. Alle 4 Jahre findet eine 4 tägige Reise (Jubiläum) ins europäische Ausland statt, die neben kulturellen Aspekten auch immer mit fachlichen Verbunden wird (analog der 2-Tagessitzung). Im Vordergrund der Treffen steht der zielorientierte, gemeinsame Erfahrungsaustausch. Dazu gehören auch externe Referate von Fachleuten. Wichtig ist dabei immer die Verbindung von Praxisbezug mit aktuellem betriebswirtschaftlichem Wissen. An jeder Sitzung besteht zudem - in einem zuvor bestimmten Rahmen - die Möglichkeit, Themen zu diskutieren, die nicht traktandiert sind (Varia). Damit soll eine hohe Flexibilität gewährleistet werden.

11. Beschlussfassung, Beitritt/Austritt; Aufnahme/Ausschluss Mitglieder sowie Gruppenauflösung

Bei jeder Abstimmung hat die Firma nur eine Stimme, auch wenn Sie mit mehreren Vertretern anwesend sein sollte. Für die Aufnahme von Neumitgliedern ist die Einstimmigkeit aller Mitglieder erforderlich. Neumitglieder müssen diese Statuten zum Zeichen Ihres Einverständnisses unterschreiben.

Der Antrag zum Ausschluss eines Mitglieds sollte zunächst an den Gruppenleiter und/oder Obmann/Obfrau angetragen werden, der/die sich mit dem auszuschliessenden Mitglied in Verbindung setzt und den Antrag überbringt. Es ist vorab ein klärendes Gespräch mit dem/den Antragsteller/n anzustreben.

Der Ausschluss eines einzelnen Mitgliedes erfolgt mit Zweidrittelmehrheit aller abgegebenen Stimmen von Mitgliedern (Pro und Contra), wobei das betreffende Mitglied selber keine Stimme hat und Stimmenthaltungen nicht zu den abgegebenen Stimmen zählen. Der Ausschluss erfolgt auf den nächstmöglichen regulären Termin (Ende Jahr). Eine Sitzungsteilnahme zwischen dem Ausschluss und diese regulären Austrittstermin ist nicht mehr vorgesehen. Sonst bleiben die Rechte und Pflichten beider Seiten bis zu diesem Zeitpunkt in Kraft.

Für alle anderen Entscheide genügt die einfache Mehrheit der an der jeweiligen Sitzung anwesenden Mitglieder. Sollte bei einer Abstimmung eine Pattsituation entstehen, so hat der Gruppenobmann/-obfrau den Stichentscheid. Gruppenleiter/in und Kennzahlenleiter/in haben in keinem Falle eine Stimme.

Die Mitgliedschaft kann unter Einhaltung einer dreimonatigen Kündigungsfrist jeweils auf das Jahresende gekündigt werden. Die (eingeschriebene) schriftliche Kündigung ist an den/die Gruppenleiter/in zu richten. Die Rechte und Pflichten auf beiden Seiten bleiben bis zum Ablauf der Vertragsdauer in Kraft. Die Schweigepflicht bleibt zehn Jahre über den Austritt bestehen.

Eine Zweidrittelmehrheit aller Mitglieder kann das Unternehmerforum CREABACK unter Einhaltung einer dreimonatigen Kündigungsfrist auf Ende eines Kalenderjahres auflösen. Der Name „Unternehmerforum CREABACK“ ist dann frei verfügbar.

12. Rechte und Pflichten der Mitglieder

Voraussetzung für die erfolgreiche Tätigkeit im Unternehmerforum CREABACK ist eine aktive Teilnahme jedes Mitglieds an allen Sitzungen. Dies ist in den meisten Fällen sichergestellt, da die Termine für das Folgejahr jeweils an der Herbsttagung (Sitzung 05) festgelegt werden. Ist wegen eines Notfalls dennoch die Teilnahme an einer Sitzung einmal nicht möglich, so muss sich der Betreffende beim/bei der Gruppenleiter/in frühzeitig abmelden. Des Weiteren verpflichten sich die Mitglieder insbesondere:

- nach bestem Wissen und Gewissen permanent zur Zweckerfüllung dieser Statuten beizutragen und das Extranet der Gruppe aktiv zu nutzen und mit nützlichen Inhalten zu befüllen;
- am Umsatz- und Kennzahlenvergleich der Gruppe ausnahmslos und in jeder Situation teilzunehmen und dort sämtliche von der Gruppe beschlossenen Zahlen „true & fair“ zu melden;
- Problemstellungen und Beiträge aus der eigenen Geschäftstätigkeit aktiv einzubringen;
- sämtliche Informationen über andere Gruppen-Mitglieder und sonstige Themen, die an den Sitzungen behandelt werden, streng vertraulich zu behandeln;
- durch ein aufgeschlossenes, offenes und freundschaftliches Verhalten zu einem Klima des Vertrauens und der Offenheit innerhalb der Gruppe beizutragen;
- sich an gemeinsame Beschlüsse zu halten, diese auch umzusetzen und stets im Interesse des Unternehmerforums zu handeln;
- sich zu gleichen Teilen an den Kosten zu beteiligen (Honorar Gruppenleitung und Kennzahlenvergleich, Sitzungskosten, Referentenspesen etc.);
- selbst verursachte Kosten (Stornierung, Umbuchung, Mehraufwand bei Verspätung etc.) verursachergerecht zu tragen;
- auch ein allfälliges Missfallen über einzelne Aktivitäten der Gruppe gegenüber den anderen Mitgliedern offen zu kommunizieren und
- die ERFA-Leitung (Obmann/-frau und Gruppenleiter/in, Kennzahlenleiter/in) zu jeder Zeit zu unterstützen und im Rahmen von gemeinsamen Aktivitäten auch verschiedene Aufgaben zu übernehmen.

13. Verhältnis unter den Mitgliedern

Um das für den Erfolg des Unternehmerforums CREABACK wesentliche Vertrauensverhältnis unter den Mitgliedern zu gewährleisten, werden keine direkten oder indirekten Konkurrenten von aktiven Mitgliedern aufgenommen. Auch in persönlicher Hinsicht muss das neue Mitglied zur Gruppe passen. Jeder Betrieb hat hier ein Vetorecht.

Sollte es zwischen Mitgliedern, die mit einer Wachstumsstrategie unterwegs sind, zu potentiellen Konkurrenz-situationen kommen, so empfiehlt sich in diesen Fällen folgendes Vorgehen:

- Es wird das Gespräch mit dem/den Beteiligten gesucht, sofern möglich bevor man Tatsachen schafft und extern kommuniziert
- Es wird im Rahmen des Möglichen und Zumutbaren zwischen den potentiellen Konfliktparteien eine einvernehmliche Lösung gesucht.
- Falls das nicht geht, zieht der Problemverursacher die Konsequenz und tritt frühzeitig aus der Gruppe aus.
- Das aus der Gruppe entstandene Wissen anderer Betriebe, darf nicht missbraucht werden (weder in Bezug auf das Kennzahlenwissen noch in Bezug auf die Abwerbung von Kunden oder von Kadern/Mitarbeitenden des Kollegenbetriebs).

Ein „Gebietsschutz“ oder sonstige, preisliche oder kartellistische Absprachen sind nicht Gegenstand der Zusammenarbeit im Unternehmerforum CREABACK.

Die Aufgabe der Geschäftstätigkeit eines Mitglieds bedingt das automatische Ausscheiden aus der Gruppe. Das Eingehen eines Beteiligungs- oder Kooperationsverhältnisses mit einer Firma oder die Ausweitung des Tätigkeitsgebietes eines einzelnen Partners in das Marktgebiet anderer ERFA-Gruppen-Mitglieder, bedingt ein klärendes Gespräch und Entscheide für das weitere Vorgehen mit den betroffenen Mitgliedern innerhalb der Gruppe. Neben den in diesem Grundsatzdokument enthaltenen Zielsetzungen (und allfällige an den Sitzungen getroffene und verbindlich protokollierte Beschlüsse) unterhalten die Mitglieder keine rechtlichen Beziehungen zueinander. Sie arbeiten stets auf eigene Rechnung und operieren am Markt voneinander unabhängig.


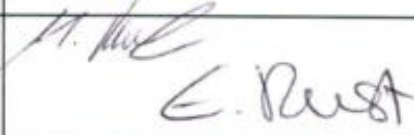





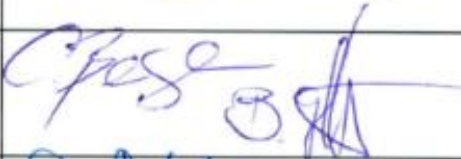
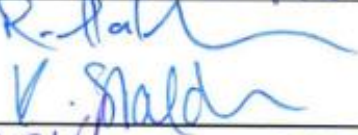

14. Geheimhaltung

Die Mitglieder verpflichten sich zur strikten Geheimhaltung. Informationen über andere Mitgliedsfirmen dürfen - auch firmenintern - erst mit ausdrücklicher Zustimmung der Betroffenen weitergegeben werden.

Stansstad, 14. September 2019 (ps)

(Tritt rückwirkend auf den 1.1.2019 in Kraft)

Mit den in diese Statuten und seinen Anhängen genannten Regeln erklären sich einverstanden:

Firma	Ort	Unterschrift/en
Bäckerei Confiserie Galli AG Scheidgasse 2 CH-3612 Steffisburg	Samuel Galli	
Bäckerei Hotz Rust AG Schutzengelstrasse 18 CH-6340 Baar	Martin Rust Evelyn Rust	
Bäckerei/Konditorei Gassler Postfach 459 CH-2540 Grenchen	Peter Gassler	
Bäckerei-Konditorei Gübeli Lenkstrasse 75 CH-3772 St. Stephan	Roland Gübeli Cornelia Gübeli	
Bäckerei-Konditorei-Café Ringgenberg Dorfstrasse 123 CH-3818 Grindelwald	Christian Bigler Tamara Bigler	
BIOBECK LEHMANN AG Schulstrasse 8 CH-9503 Lanterzwil	Anna Lehmann	
Café Knaus AG Hauptstrasse 70 CH-4702 Oensingen	Samuel Lanz	
Confiserie Berger AG Dorfplatz 5 CH-3110 Münsingen	Chris Berger Belinda Grütter	
Feinbäckerei Weber AG Hauptstrasse 39 CH-4127 Birsfelden	René Stalder Kathrin Stalder	
Ueli der Beck AG Zentrumsplatz 7 CH-3322 Schönbühl-Urtenen	Manfred Hasler Regula Hasler	

ANHANG 1a: Leitbild / Werte (ausformuliert)

Leistungsbereitschaft und Erfolg

Wir wollen qualitativ wachsen und uns auf gesunder Basis weiterentwickeln.

Wir leben eine offene Fehlerkultur und stehen auch zu unseren Misserfolgen.

Wir wissen, dass jeder für seinen Erfolg und Misserfolg selber die Verantwortung trägt.

Wir sind fokussiert. Wir wissen, dass unsere Ressourcen in der Gruppe begrenzt sind.

Fairness und Diskretion

Jeder leistet einen wertvollen Beitrag.

Wir sind transparent und sagen respektvoll was wir denken.

Wir lernen vom Erfolg und Misserfolg anderer.

Wir sind mit allen Informationen aus der Gruppe diskret.

Nachhaltigkeit und Zuverlässigkeit

Wir denken und investieren mit einem langfristigen Horizont.

Wir sind mutig und nutzen unsere Chancen. Risiken wiegen wir gut ab.

Wir sind loyal und streben ein gesundes Gleichgewicht an.

Fakten bilden die Basis unserer Arbeit. Dennoch hören wir auf unser Baugesühl.

Neugierde und Kreativität

Wir pflegen, was unsere Vorfahren aufgebaut haben.

Traditionen sind uns wichtig.

Gleichzeitig sind wir offen für Neues und hinterfragen Bestehendes.

Mit Kreativität machen wir Nachteile gegenüber Grossen wett.

Genuss und Leidenschaft

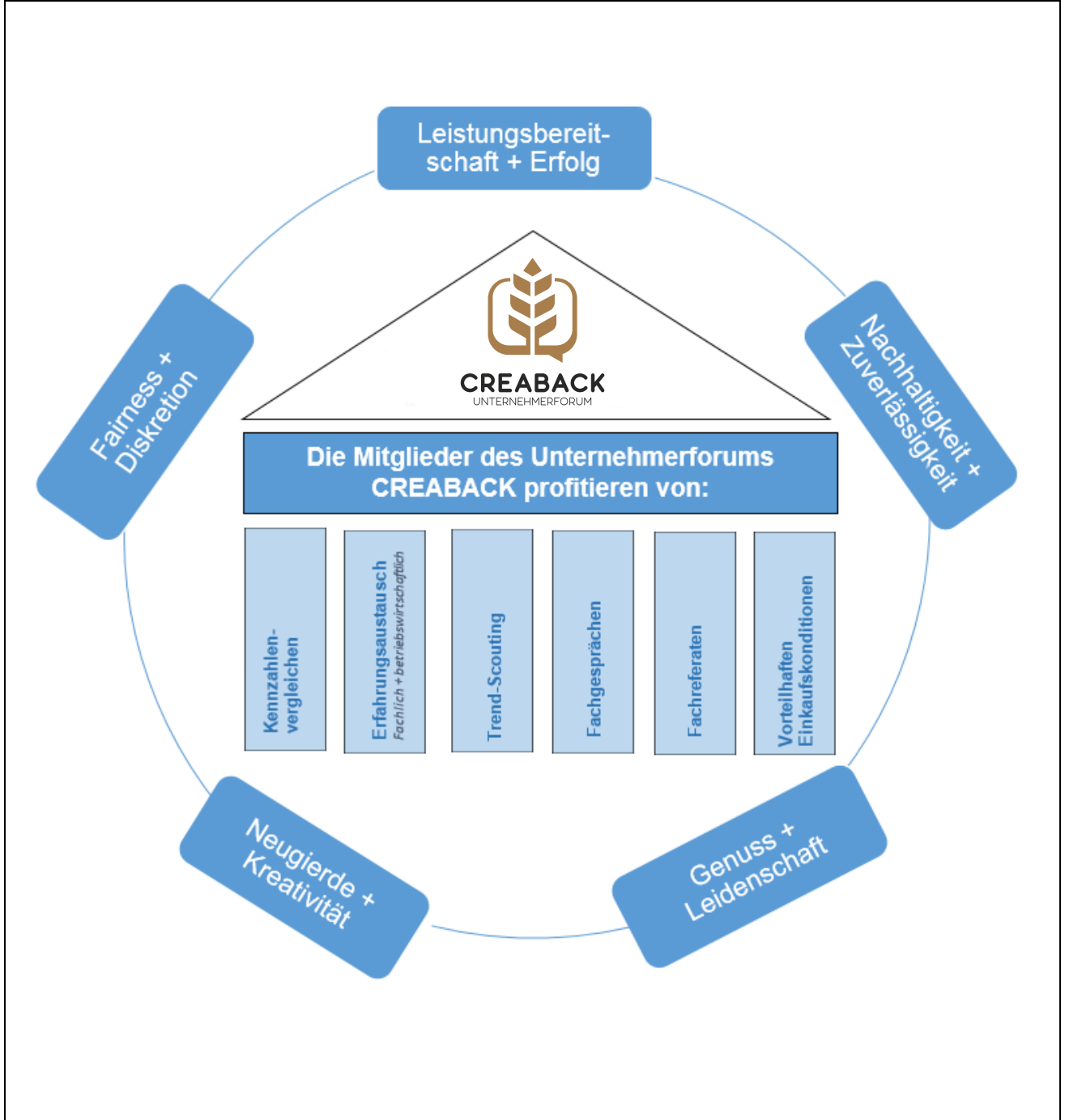
Wir Handeln mit Überzeugung und Leidenschaft.

Wir lieben das Leben und geniessen.

Unsere Arbeit bereitet Freude.

Wir sind stolz auf unser Handwerk.

ANHANG 1b: Leitbild / Werte (auf einen Blick)



ANHANG 2: Anforderungen an (Neu)Mitglieder

An die Firma	An die betreffende Person/en
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es muss sich um einen innovativen, erfolgreich agierenden und am Markt gut positionierten Betrieb handeln, welcher weiterkommen will, welcher der Gruppe etwas bringt und umgekehrt (Qualität vor Quantität)! ▪ Muss die Diversität der Gruppe stärken, die sich wie folgt definiert: altersmässig gut durchmischt, in der Spannbreite von mindestens 8-10 bis maximal 100-125 Mitarbeitenden, „ländlich“ und „urban“, „Dauerbetrieb“ (Tal) oder „Saisonbetrieb“ (Berg), viel und wenig Lieferungen, mit Filiale und ohne Filiale, mit Café und ohne, verschiedene Kompetenzen etc. ▪ Örtlicher Abstand zum nächsten Mitgliederbetrieb: Mindestens 25 km; kein direktes Konkurrenzverhältnis ▪ Zielgrösse Mindestumsatz CHF 1.0 Mio. oder eine entsprechende Mitarbeiteranzahl (siehe oben: acht bis zehn). Begründete Ausnahmen sind möglich ▪ Inhabergeführter Betrieb (Einzelbetrieb oder mit Filialen, keine „Kette“) ▪ Handwerklich geführter Betrieb mit substantiellem Teil an Eigenprodukten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unternehmerisch denkende Persönlichkeit, vorzugsweise mit entsprechender fachlicher und/oder betriebswirtschaftlicher Qualifikation ▪ Macher/in bzw. Person, die vorwärtskommen will und durch Leidenschaft inspiriert ▪ Muss Zugriff auf die Zahlen der Firma haben und diese auch offen legen ▪ Muss (Mit)-Inhaber und Haupt-Entscheidungsträger der Firma sein (bei einer Nachfolge: Spezialregeln für Übergangsfristen) ▪ Die Chemie muss stimmen – sprich der Kandidat muss auch menschlich zur Gruppe passen ▪ Muss zuverlässig, sowie kommunikativ und sozial kompetent sein

Es gilt die Einzelfallbetrachtung. In gut begründeten Fällen sind punktuelle Abweichungen von diesen Anforderungen zulässig.

ANHANG 3: Vorgehen bei Neumitglieder Aufnahme

1. Wer einen potentiellen Kandidaten kennt, soll die Fakten über diesen und seinen Betrieb in der Gruppe an der nächsten Sitzung präsentieren. Das Ganze soll nicht über Extranet oder Mail erfolgen, da dies von den meisten als suboptimal angeschaut wird. Der Hinweis, sich vorgängig einmal die Website von Firma XY anzuschauen ist hingegen sehr sinnvoll.
2. Wenn an der nächsten Sitzung kein Veto erfolgt, sollten der/die Gruppenleiter/in und der/die Obmann/frau den Betrieb einmal (offen, kein Mystery Shopping) besuchen, um sich aus erster Hand einen Eindruck zu verschaffen.
3. Ist der Eindruck von der/die Gruppenleiter/in und der/die Obmann/frau positiv und folgen auf einen entsprechenden kurzen Extranet-Eintrag keine Bedanken der Mitglieder, so erfolgt eine Einladung an eine für beide Seiten unverbindliche Schnuppersitzung, wo der Kandidat sich und sein Geschäft sowie seine Erwartungen an eine allfällige ERFA-Mitgliedschaft vorstellt.
4. Kurz vor Ende der Tagung wird der Kandidat verabschiedet und fährt früher nach Hause. Das ist wichtig, damit er keinen Entscheid aus der Situation heraus oder unter Gruppendruck gefällt wird.
5. Die Gruppe bespricht die „Kandidatur“ nach der Verabschiedung der betreffenden Person und fällt einen Beschluss. Eine Aufnahme setzt einen einstimmigen Gruppenbeschluss voraus. Jede Mitgliedfirma hat hier ein Veto. Auch auf das Bauchgefühl sollten wir hören.... Der/die Gruppenleiter/in kommt hier die Rolle des advocatus diaboli zu und provoziert nochmals eine wirklich kritische Reflektion.
6. Nach acht bis zehn Tagen nimmt eine von der Gruppe bestimmte Person (in der Regel Gruppenleiter/in) Kontakt mit dem Kandidaten auf und bespricht dessen Eindrücke und teilt den Gruppenbeschluss mit.
7. Sind die Gruppe und der Kandidat zu einem positiven Entscheid gelangt, so erfolgt ein Beitritt. Eine Probezeit ist nicht vorgesehen (Ausnahme: schriftlich zu definierende Spezialabmachung, wenn der Kandidat noch nicht (Mit)-Inhaberschaft und Haupt-Entscheidungsträger ist).

ANHANG 4: Stellenprofil Obmann/Obfrau

<p>Aufgabe</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definiert die mittelfristigen Ziele der Gruppenentwicklung auf Basis der Statuten und überwacht deren Erreichung ▪ Überwacht die Arbeit von Gruppenleiter/in, Kennzahlenleiter/in und Projektleiter/in ▪ Unterstützt den/die Gruppenleiter/in bei der Programmplanung (auf Basis des Themenpools und nach Vorgabe der Gruppenmitglieder) ▪ Stellt eine transparente Kommunikation in der Gruppe sicher ▪ Unterstützt Gruppenleiter/in bei der Entschärfung/Schlichtung von potentiellen und aktuellen Konfliktsituationen in allen denkbaren Konstellationen oder leitet diese falls der Gruppenleiter selber Teil des Konfliktes ist ▪ Leitet den Prozess einer neuen Personalsuche, falls der/die Gruppenleiter/in ersetzt werden muss ▪ Repräsentiert die ERFA-Gruppe beim Verband und bei anderen relevanten Fachgremien
<p>Kompetenz</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hat in Pattsituationen den Stichentscheid in der Gruppe ▪ Darf das Amt drei Jahre lang ausüben ▪ Kann selber für eine 2. Amtszeit kandidieren ▪ Kann im Rahmen der Gruppe mit externen Stellen sprechen (entweder legitimiert durch Gruppenbeschluss) oder - wenn Gefahr in Verzug ist - auch ohne
<p>Verantwortung</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ist für die langfristige Gruppenentwicklung zuständig ▪ Vertritt den/die Gruppenleiter/in und/oder den/die Projektleiter/in/nen in dessen/deren Abwesenheit

ANHANG 5: Stellenprofil Gruppenleiter/in

<p>Aufgabe</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Setzt die Vorgaben von Obmann/obfrau in Bezug auf die Gruppenentwicklung um ▪ Erarbeitet zusammen mit dem Obmann/der Obfrau die Programmplanung für Folgejahr(e) auf Basis des Themenpools und allenfalls zusammen mit einem Götti (derjenige in der Gruppe, der das Thema vorgeschlagen hat) ▪ Stellt bei Bedarf zusammen mit einem/r allfälligen Projektleiter/in die Referentensuche sicher ▪ Plant die Termine und Orte; bereitet die Sitzung vor (Ablauf, Infrastruktur, Einladung etc.) ▪ Stellt allfällige Unterlagen zusammen ▪ Leitet die Sitzung operativ und führt das Beschluss-Protokoll der Sitzungen ▪ Führt ein Ablagesystem und stellt den Zugang sicher (Extranet) ▪ Hält die Mitgliederliste aktuell ▪ Vertritt die Gruppe per Gruppenbeschluss zusammen mit Obmann nach aussen ▪ Ist interner Ombudsmann bei Problemen innerhalb der Gruppe (jeweils in enger Absprache mit dem Gruppenobmann) ▪ Ist Drehscheibe bei Abwesenheiten ▪ Unterstützt die Gruppe bei der Neumitgliedersuche (und –integration)
<p>Kompetenz</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Besitzt betriebswirtschaftliche und methodische Kompetenz zur Führung der Gruppe ▪ Besitzt soziale/kommunikative Kompetenz, um den Bedürfnissen der verschiedenen Mitglieder im Gruppeninteresse gerecht zu werden ▪ Führt mit Fingerspitzengefühl, besitzt ein diplomatisches Auftreten und unterliegt einer vertraglich definierten Geheimhaltungspflicht. ▪ Erhält finanzielle Kompetenz im Ausmass der Beschlüsse der ERFA-Gruppe ▪ Führt zielorientiert und als Motivator (sprich mit „Zuckerbrot“) und ist hartnäckig, wenn Dinge zu versanden drohen (sprich mit „Peitsche“) ▪ Wird im Mailverkehr zwischen Mitgliedern in relevanten Aspekten mit ins CC genommen
<p>Verantwortung</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stellt Zeitmanagement an Tagungen sicher ▪ Stellt kritische Fragen zum Thema ▪ Ist Anlaufstelle bei (nicht operativen) Problemen in der Zusammenarbeit mit dem/der Kennzahlenleiter/in ▪ Unterstützt die Gruppe zu jeder Zeit so, dass die ERFA-Arbeit Spass macht und Erfolge bringt

ANHANG 6: Stellenprofil Kennzahlenleiter/in

<p>Aufgabe</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kommuniziert die Termine für die Dateneingaben beim Monats- und beim Jahresvergleich frühzeitig an Mitglieder. ▪ Wertet die von den Mitgliedern zugestellten Daten im Rahmen des Monats- und beim Jahresvergleich gemäss heutigem Schema aus ▪ Wählt ein Spezialthema pro Jahr aus und bespricht dieses an der Kennzahlensitzung ▪ Wo sinnvoll kann er auch einen Blick über den Tellerrand hinaus (in andere Branche, oder externe Betriebe) werfen ▪ Stellt die Kennzahlen vor der Sitzung zur Kontrolle zur Verfügung (Plausibilisierung) ▪ Lädt die Unterlagen vor der Kennzahlensitzung auf das Extranet oder sendet diese den Mitgliedern direkt zu falls ein Mitglied wegen Verspätungen keinen Zugriff auf die Zahlen erhält ▪ Hält die Balance zwischen Gruppenauswertung und Betrachtung Einzelbetrieb ▪ Stellt allfällige Unterlagen zusammen ▪ Leitet die Kennzahlensitzung (der ganze Morgen der Sitzung 02) operativ und führt ein Kurzprotokoll zu den Beschlüssen, das dann ins Sitzungsprotokoll des/der Gruppenleiters/in einfließt ▪ Führt pro Firma ein Ablagesystem, aus dem die betriebsspezifischen Entwicklungen und Vergleiche zu den Vorjahren ersichtlich sind
<p>Kompetenz</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entscheidet zusammen mit Obmann/frau und Gruppenleiter/in über Sanktionen (z.B. Sitzungs- und Datenausschluss), wenn ein Mitglied die Zahlen nicht liefert ▪ Besitzt betriebswirtschaftliche, treuhänderische und controllerische Kompetenz zur Erledigung seiner Aufgaben ▪ Besitzt soziale/kommunikative Kompetenz, um den Bedürfnissen der verschiedenen Mitglieder im Gruppeninteresse gerecht zu werden ▪ Führt sein Mandat mit Fingerspitzengefühl, unterliegt einer vertraglich definierten Geheimhaltungspflicht und besitzt ein diplomatisches Auftreten ▪ Führt sein Mandat zielorientiert und als Motivator (sprich mit „Zuckerbrot“) und ist hartnäckig, wenn Dinge zu versanden drohen (sprich mit „Peitsche“) ▪ Wird im Mailverkehr zwischen Mitgliedern in relevanten Aspekten mit ins CC genommen
<p>Verantwortung</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wenn ein Unternehmen in Schieflage gerät muss es angesprochen werden. ▪ Stellt Zeitmanagement an Tagungen sicher ▪ Stellt kritische Fragen zum Thema ▪ Unterstützt die Gruppe zu jeder Zeit so, dass die ERFA-Arbeit mit Zahlen und das Benchmarking Spass macht und Erfolge bringt