

# UPDATE 03|23

FÜR DIE UMWELT. FÜR DIE REGION.



## Grüezi liebe Leser:innen

Sind Sie willens, sich selbst und Ihrem Arbeitgeber unbequeme Fragen zu stellen? Wagen Sie herauszufinden, wie gross der ökologische Fussabdruck Ihrer Organisation und deren Dienstleistungen sowie Produkte ist?

Wir tun es. Denn wir sind uns der Verantwortung bewusst, die wir als erzo ARA und erzo KVA haben. Was wir täglich leisten, ist uns klar. Wie wir es machen, ist matchentscheidend für den Schutz unserer Mitarbeitenden sowie unserer Umwelt und Mitwelt.

Wir fragen uns beispielweise: Wie werden sich die Umweltbilanzen der erzo KVA und der erzo ARA im Jahr 2040 präsentieren? Die Antwort fällt nicht eindeutig aus. Es gibt kein Ja oder Nein, viel oder wenig. Wir kennen die Zukunft nicht. Es geht vielmehr darum, dass wir in Szenarien denken und uns mit diesen möglichen Zukünften jeden Tag auseinandersetzen.

Persönlich bin ich überzeugt, dass Fragen wichtiger sind als Antworten. Denn sie leiten uns durch einen Prozess der Suche nach aussergewöhnlichen und optimalen Lösungen auf ganz normale Probleme. Indem wir die potenziellen Szenarien unserer Branchen aus unterschiedlichsten Blickwinkeln beleuchten, stossen wir ständig auf neue mögliche

Interpretationen und Thesen. Dies ist nicht etwa unseriös, sondern passt zu einer Welt, die zunehmend vielschichtig und volatil ist. Beachten Sie dazu die Texte zur sogenannten VUCA-Welt und zum Thema Resilienz.

Die Komplexität der aktuellen Situation lässt uns nicht den Kopf in den Sand stecken. Sondern sie führt dazu, dass wir neuen technischen Lösungen unermüdlich auf der Spur sind und sie nach Möglichkeit in unseren Betrieben einsetzen. So planen wir zum Beispiel die Errichtung eines Solarfaltdachs zur Stromproduktion über den Abwasserreinigungsbecken und liefern unsere gesamte Filterasche zur Zink-Rückgewinnung. Damit nutzen wir die verfügbare Technologie, um beste Voraussetzungen für Morgen zu schaffen.

In Zofingen sind viele Industriebetriebe angesiedelt. Ja, Zofingen ist aufgrund seiner Nähe zur Autobahn und den erfolgreichen Aktivitäten der Wirtschaftsförderungen Oftringen-Zofingen-Rothrist ein wichtiger Wirtschaftsstandort.

Indem wir rund ums Jahr das Abwasser und die Abfälle der Industriebetriebe umweltgerecht verarbeiten, sind wir ein Garant für die Region. Zuverlässig leisten wir einen wichtigen Beitrag zum Standort und zur Prosperität des Kantons Aargau. Zum Beispiel mit der Aufrüstung unserer doppelstöckigen ARA-Anlage Bio 1. Im Interview mit Klaus Stingl, Site Head Zofingen der Siegfried Gruppe, erfahren Sie mehr dazu.

Wir betrachten unsere Arbeit als wichtig. Wie nehmen Sie als unsere Partnerbetriebe, Kunden und potenzielle Mitarbeitende uns wahr?

Ihre ehrlichen Antworten interessieren uns sehr, bitte schreiben Sie mir: [friedrich.studer@erzo.ch](mailto:friedrich.studer@erzo.ch)

Ihr Friedrich Studer, Geschäftsleiter

# SIEGFRIED MÖCHTE EINE ATMOSPHERE DER PARTNERSCHAFT SCHAFFEN

## Interview mit Klaus Stingl

**Ab Mitte 2023 werden die Industrieabwasser der Siegfried AG in der separaten Bio 1-Anlage der erzo ARA massiv besser gereinigt werden. Der aktuelle Einbau einer neuen Aktivkohlefilteranlage macht dies möglich. Wir sprachen mit Klaus Stingl, Standortleiter in Zofingen.**

**Klaus Stingl, wir möchten Sie als Leiter des Produktionsstandorts Zofingen gern näher kennenlernen. Was haben Sie heute Morgen als erstes gemacht?**

Ich habe bei einem Kaffee mit dem Produktionsleiter gesprochen, mich mit dem Ausbau unseres Standorts beschäftigt und an einer Präsentation für anstehende Townhall-Gespräche gearbeitet.

**Wie erklären Sie einem Kind, was Siegfried produziert?**

Die Kurzform ist: Wir stellen Wirkstoffe her für die Gesundheit der Menschen. Die offizielle Version lautet so: Siegfried ist ein Unternehmen, das Wirkstoffe für Medikamente sowie Arzneimittel (z.B. Tabletten, Kapseln, Augentropfen) produziert. Zusammen mit einem Pharmaunternehmen als Partner stellt Siegfried qualitativ hochwertige und sichere Produkte her, damit die Menschen gesund bleiben können. Wir bei Siegfried helfen dabei, dies zu erreichen, indem wir alles von der Forschung, Entwicklung und Herstellung bis hin zur Lieferung von Wirkstoffen und Arzneimittel übernehmen.

**Die Siegfried AG hat ihren Hauptsitz in Zofingen. Warum ist sie nie weggezogen? Ist dies der erzo ARA zu verdanken? Oder ist dies das Resultat der kantonalen Wirtschaftsförderung? Anders gefragt: Welchen speziellen Nutzen zieht die Siegfried aus diesem Standort?**

Die Siegfried Gruppe ist aufgrund ihrer 150-jährigen Geschichte in Zofingen stark verankert und heute ein wichtiges Unternehmen und ein attraktiver Arbeitgeber in der Region. Wir blicken auf eine langjährige, fruchtbare Zusammenarbeit mit der erzo ARA zurück und profitieren von attraktiven Konditionen und Dienstleistungen. Wir schätzen ihre Expertise und den Austausch mit den qualifizierten Spezialisten vor Ort, die unsere gemeinsamen Lösungen ständig verbessern.

**Welches sind die wichtigsten Partnerbetriebe von Siegfried in Zofingen?**

Dies sind Bilfinger, HINE, Primeo und erzo. Es geht also um Engineering, Maintenance, Energie und Entsorgung.

**Sie arbeiten seit 2016 für Siegfried und leiten seit zwei Jahren den Betrieb in Zofingen. Was hat sich in dieser Zeit verändert?**

Ich beziehe mich auf meine Tätigkeit als Standortleiter für Zofingen mit Start im April 2021. Wir haben im August 2021 ein Projekt gestartet mit dem Ziel, die Leistung des Standorts zu optimieren. Mit einer umfassenden Prüfung und daraus resultierenden Massnahmen sollte der Standort fit gemacht werden, um den sich ständig wandelnden Kundenansprüchen, aber auch den eigenen Performanceansprüchen gerecht zu werden. Nebst einer Vielzahl von kleineren und mittleren Optimierungen waren die Kernthemen:

- die Zielorganisation definieren
- ein harmonisiertes Shopfloor Management in den Betrieben einführen
- den Planungsprozess optimieren, insbesondere cross-funktional

Mitte Mai 2022 fand das Projekt seinen Abschluss. Rückblickend darf es als grosser Erfolg gewertet werden: Es gab einen produktiven Dialog, alle Mitarbeitenden haben mitgezogen, man hat viele Dinge gelernt, und es konnten schnell notwendige Anpassungen vorgenommen werden.

**Die erzo ARA reinigt das in Zofingen wie auch im Wallis entstehende Abwasser von Siegfried. Darin befindet sich ein teilweise schwer abbaubarer Chemikalienmix. Wie zufrieden waren Sie mit der bisherigen Lösung?**

Das Werk in Evionnaz in der Nähe des Genfersees betreibt eine eigene ARA. Der Überschussschlamm, nicht das Abwasser, wird bei der erzo entsorgt. Das Siegfried-Umweltlabor prüft seit 1979 alle Prozessabwässer mit einem anerkannten Standardtest auf die biologische Abbaubarkeit. Ist die Abbaubarkeit, also die Kohlenstoffelimination, ungenügend, werden die Abwässer im Betrieb in einer eigenen Aufbereitungsanlage vorbehandelt oder

durch Verbrennen aus dem Abwasserstrom entfernt. Die ARA der erzo funktioniert gut, denn sie ist auf das Siegfried-Abwasser und den wechselnden Abwassermix eingestellt und sehr robust.

### Und welchen Mehrwert versprechen Sie sich vom neuen Verfahren?

Ich erwarte, dass die Reinigung des Industrieabwassers stabil funktioniert, dies unter Einhaltung des Ablaufgrenzwerts TOC im Jahresmittelwert, und dass der Eintrag von refraktären Abwasserinhaltsstoffen sich deutlich vermindert. Refraktäre Stoffe werden von Mikroorganismen nicht oder nicht schnell genug abgebaut. Ohne Vorkehrung verlassen sie eine Kläranlage in nahezu unveränderter Konzentration, entweder mit dem Abwasser oder absorbiert im Klärschlamm.

Nach der Bio 1-Stufe fließt das Industrierwasser in die Bio 2 zum kommunalen Abwasser und wird nochmals gereinigt. Zuerst werden also leicht und mittelschwer abbaubare organische Stoffe entfernt, danach werden die nichtabbaubaren organischen Stoffe durch Adsorption aus dem Abwasser genommen. Welche Resultate erwarten Sie von den künftigen Kontrollen der Grenzwerte?

Zusammen mit den eigenen Abwasseruntersuchungen im Abwasserlabor ist die Einhaltung der ARA-Auslaufgrenzwerte sichergestellt. Die Belastung der Fließgewässer wird somit verringert.

Die erzo ARA hat für die Behandlung des schwer abbaubaren Kohlenstoffs ein Spezialverfahren für Siegfried entwickelt und mit Ihnen im Jahr 2019 getestet. Wie erleben Sie seither die Zusammenarbeit mit dem Team der erzo ARA?

Wir sind froh, mit der erzo eine Partnerin zu haben, mit der wir massgeschneiderte Lösungen finden können. SHE & Umweltlabor von Siegfried waren ab Beginn involviert und konnten ihre langjährigen Erfahrungen der Aktivkohlebehandlung in den Prozess einbringen. Der Erfahrungsaustausch und die Pilot-Phase waren für beide Seiten sehr befriedigend, es fand ein regelmässiger Datenaustausch statt.

Wo sehen Sie Optimierungsmöglichkeiten in dieser Kollaboration? Wie kann die erzo eine noch bessere Partnerin werden?

Mit der Zusammenarbeit sind wir zufrieden. Neben dem guten Funktionieren der Abwasserreinigung ist auch der finanzielle Aspekt für Siegfried wichtig, denn Siegfried steht in einem



internationalen Wettbewerb. Daher sind die Entsorgungskosten von entscheidender Bedeutung. Wir versuchen laufend aus den Prozessen Kosten rauszunehmen.

### Was erwarten Sie konkret von der erzo?

Mit der Vertragsunterzeichnung des neuen, bis 2024 gültigen Vertrags und der damit verbundenen Transparenzsteigerung haben wir einen ersten Schritt in die richtige Richtung gemacht. Nun geht es darum, die Geschäftsbeziehung weiterzuentwickeln und zu sehen, wie wir die Kosten weiter senken können. Eine Möglichkeit bietet sich beispielsweise durch Synergien bei der Beschaffung. Die erzo könnte von unseren guten Einkaufskonditionen profitieren. Besonders im jetzigen Umfeld mit hoher Inflation müssen wir alle am Ball bleiben. Weiterhin sind wir interessiert zu sehen, wie die erzo innovativ bleibt, die Prozesse verbessert und neue Ideen einbringt, um die Kosten zu senken, beispielsweise die schon initiierte Massnahme zum neuen Entschäumer, der kostengünstiger und effizienter ist.

Das massgeschneiderte Verfahren kostet richtig viel Geld: Es geht um langfristige Investitionen von mehreren Millionen Franken, die Ihr Unternehmen vollumfänglich trägt. Mit welchem Zeithorizont hat Siegfried hier investiert?

Bezüglich grösseren Investitionen gehen wir davon aus, dass in den nächsten 20 Jahren keine mehr notwendig sein werden, da die Anlage auf diese Lebensdauer ausgerichtet ist.

Die erzo Vorstandsmitglieder diskutieren seit mehr als zwei Jahren den Bau eines Abfallkraftwerks, das bis in acht oder zehn Jahren die heutige KVA ersetzen soll. Als innovative Führungskraft in der Pharmabranche sind Sie an der Versorgung mit CO<sub>2</sub>-neutraler Energie bestimmt interessiert. Können Sie sich als Siegfried vorstellen, von der erzo Prozessdampf und/oder Fernwärme zu beziehen?

Prinzipiell sind wir immer offen für neue Ideen und Ansätze und werden zu gegebener Zeit zu diesem Thema sicher mit der erzo in den Dialog treten. Ich denke, dass wir diese Diskussion schon in ein oder zwei Jahren starten können.

**Für das neue Verfahren brauchte es einen Pilotversuch. Welcher Typ Mensch sind Sie: Wieviel riskieren Sie? Mögen Sie Tests? Oder vertrauen Sie lieber auf Resultate und Erfahrungen aus anderen Betrieben?**

Wir sind ein produzierender Betrieb, da zählen Daten und Fakten. Tests sind notwendig, um zu gesicherten Resultaten zu gelangen. Persönlich stehe ich für beides.

**In der heutigen Zeit ist wenig gefestigt. Die Dinge sind fluid sowie komplex und ändern sich dementsprechend häufig. Wie gehen Sie als Vorgesetzter mit Unsicherheit um?**

Da sprechen Sie einen guten Punkt an. Mit Unsicherheiten umzugehen ist stetiger Teil meiner Arbeit. Ich versuche mit meinem breit aufgestellten Siegfried-Team immer eine klare Risikobewertung zu den sich ergebenden Themen zu erstellen, um dann gezielt Entscheidungen voranzutreiben.

**Wie stark ist Siegfried von Gas- und Stromknappheit sowie von der globalen Wirtschaftskrise betroffen?**

Die Siegfried Gruppe ist sowohl von der Gas- und Stromknappheit als auch von der globalen Wirtschaftskrise betroffen. Aus diesem Grund ist die Implementierung nachhaltiger Herstellungsverfahren, die den Rohstoffverbrauch und die Abfallerzeugung reduzieren, in den letzten Jahren zu unserem Fokus geworden. Als Reaktion auf die europaweite Energiekrise bildete Siegfried im Oktober 2022 einen Energiekrisenstab. Das Team hat sich zum Ziel gesetzt, den Energieverbrauch zu senken. Es konnte bereits 60 Projekte im gesamten Siegfried-Netzwerk umsetzen. Dank dieser Initiativen wurden im Jahr 2022 weltweit bedeutende Energieeinsparungen erzielt.

**Wie sehr sind ökologische Themen wie das Erreichen der Pariser Klimaziele ein Thema für die Siegfried?**

Ökologische Themen haben bei Siegfried einen hohen Stellenwert. Dazu zählt insbesondere das Erreichen der Pariser Klimaziele. Wir haben uns verpflichtet, sämtliche betriebliche Aktivitäten nachhaltig auszurichten sowie den CO<sub>2</sub>-Ausstoß aufgrund unserer Produktion und Logistik kontinuierlich zu reduzieren. Unser Ziel ist es, unsere

CO<sub>2</sub>-Emissionen bis 2030 um 50 % zu reduzieren und bis 2050 Netto-Null-Emissionen zu erreichen. Darüber hinaus bemühen wir uns auch bei der Energieerzeugung um mehr Nachhaltigkeit und investieren in erneuerbare Energien.

**Es gibt derzeit im Sinn der Suffizienz viele Schlagworte und Buchtitel wie «live better with less». Auf Ihr Unternehmen übertragen: Was könnte die Siegfried abbauen? Worauf könnte sie in Zukunft verzichten?**

Um den Grundsatz der Suffizienz im Sinn der Siegfried Gruppe umzusetzen, ist es wichtig, Abfall zu reduzieren und Ressourcen effizienter zu nutzen. Darüber hinaus muss die Energieerzeugung nachhaltiger gestaltet werden, um die Kosten zu senken und gleichzeitig den CO<sub>2</sub>-Ausstoß zu minimieren. In den letzten Jahren haben wir für eines unserer Multiclient-Produkte ein Verfahren der zweiten Generation entwickelt, das den Rohstoffverbrauch um 50 % reduziert. Darüber hinaus haben wir damit begonnen, innovative Technologien wie Membrane zu testen, die die Abfallmenge um das 15-fache reduzieren können.

**Wie würden Sie die Kultur von Siegfried umschreiben? Koordinativ, kreativ, analytisch, partizipativ, hierarchisch...?**

Bei Siegfried herrscht eine Kultur der Offenheit und des direkten Dialogs. Mit elf Standorten weltweit ist das Unternehmen integrativ und sensibel für kulturelle Unterschiede. Die Mitarbeitenden werden ermutigt, ihre Gedanken und Ideen in einer kollaborativen und respektvollen Umgebung auszutauschen. Dabei berücksichtigen wir, wie unterschiedliche Hintergründe Perspektiven und Kommunikation beeinflussen können. Siegfried ist bestrebt, an den verschiedenen internationalen Standorten eine Atmosphäre der Inklusion, des gegenseitigen Respekts und der Partnerschaft zu schaffen.

**Es geht jetzt weltweit um Robustheit statt Resignation. Fürchten Sie als verantwortlicher Manager manchmal, das Momentum des Wandels zu verpassen? Oder sind Sie sich des Timings und der Mission Ihrer internen Projekte stets sicher?**

Wir versuchen immer vorauszudenken, um uns gut für die nächsten Jahre vorzubereiten. Dazu gehört, einen Site Master Plan zu erstellen, der mindestens die nächsten drei Jahre, idealerweise aber bereits die nächsten fünf Jahre berücksichtigt. Das ermöglicht es uns, langfristige Perspektiven mit unserem Topmanagement zu besprechen.

Die Babyboomer erlebten Aufschwung und Wachstum, es gab nur eine Richtung: aufwärts! Landesgrenzen und unternehmerische Grenzen lösten sich auf. Wie gehen Sie mit Gefühlen der Angst vor der Zukunft um?

Angst vor der Zukunft ist für mich keine Haltung. Wir sind als Menschen der Gesellschaft verpflichtet und müssen versuchen, die Zukunft vernünftig zu gestalten, statt zu resignieren.

Wie oft denken Sie Undenkbares und suchen nach komplett anderen Lösungen als Sie bisher kannten?

Wir versuchen bei uns im Site Leadership Team immer genügend Zeit zu reservieren für Workshops, die zukunftsgerichtete Herausforderungen beleuchten. Dabei führen insbesondere die unkonventionellen Ideen immer wieder zu neuen und wertvollen Impulsen. Dabei profitieren wir von unserem interessanten Mix an unterschiedlichen Berufsprofilen, angefangen von der Ökonomie über die Chemie bis zum Engineering.

## Über Klaus Stingl

Der 55-jährige promovierte Chemiker Klaus Stingl wohnt mit seiner Familie in der Nähe von Frankfurt und unter der Woche in Zofingen. Er ist seit Mitte 2016 bei der Siegfried AG beschäftigt, zuerst als «Global Head Planning & Portfolio Management». Seit April 2021 ist er verantwortlicher «Site Head» für den Produktionsstandort Zofingen. Zuvor war Klaus Stingl über 20 Jahre in unterschiedlichen Führungsfunktionen in der Chemischen Industrie mit Aufenthalten in Deutschland, Belgien und China tätig.

Welches ist Ihr Beitrag als Privatperson zu einer enkeltauglichen Welt?

Konkret stelle ich mir immer wieder die Frage, ob ich meine Besorgungen auch mit zwei statt mit vier Rädern erledigen kann. Und ich gehe sehr bewusst mit meinem Energieverbrauch um. Das gelingt nicht immer, ist aber mein Bestreben, sowohl beruflich wie auch privat.

Klaus Stingl, wir danken Ihnen für das Gespräch.

## erzo **KVA** UND erzo **ARA** MIT NEUEN VORSTÄNDEN – **BEREIT FÜR DIE ZUKUNFT**

**Die Eigner haben gewählt: Zwei teilweise neu besetzte Vorstände leiten künftig auf der strategischen Ebene die erzo KVA und die erzo ARA. Damit ist das Splitting vollzogen. Wir gratulieren allen Gewählten!**

Die Vorstandswahlen besiegeln den im letzten Jahr gestarteten Prozess zum Splitting des Verbands erzo in die Teilverbände erzo KVA und erzo ARA. Für die Besetzung der Vorstände hatte die Abgeordnetenversammlung im Jahr 2022 eine Findungskommission eingesetzt. Unter der Führung von Christiane Guyer, Stadtpräsidentin von Zofingen, fand die Kommission geeignete Personen, die mit der Wahl durch die Abgeordneten bestätigt werden konnten. «Für die definierten Profile haben wir die passenden und bestens qualifizierte Persönlichkeiten gewinnen können. Die nächsten Jahre werden für die erzo entscheidend sein. Wir freuen uns deshalb, dass die neuen Vorstände die Arbeit nun zeitnah aufnehmen können», äusserte sich Christiane Guyer zu den Wahlen.

### **HANS-MARTIN PLÜSS NEUER PRÄSIDENT DER ERZO KVA**

Dem Vorstand der erzo KVA gehören neu sieben Vorstandsmitglieder an, welche die gewünschten Profile ausfüllen. Als Präsident wurde der ehemalige Vizeammann von Zofingen und Rechtsanwalt Hans-Martin Plüss, gewählt. Mit seinem grossen Erfahrungsschatz aus dem Baudepartement des Kantons Aargau ist er die ideale Führungsperson für die anstehenden Projekte rund um den geplanten Bau und Betrieb eines innovativen Abfallkraftwerks als Ersatz der KVA am bestehenden Standort der erzo.

Komplettiert wird der Vorstand von Hubert Bär (Rechtsanwalt, Riken/Murgenthal, neu), Thomas Bücherer (Maschinen- und Wirtschaftsingenieur, Walkringen, neu), Reto Conrad (Wirtschaftsprüfer, Binningen, neu), Ralph Ehrismann (Gemeindeammann Rothrist, bisher), Thomas Peyer (Senior Consultant bei Swisspower AG, Strengelbach, bisher) und Hanspeter Schläfli (Gemeindeammann Oftringen, bisher).

Bei der Kehrrichtentsorgung stehen grundlegende strategische Entscheide an. Das dynamische Umfeld in der Kehrrichtentsorgung inklusive der Wärme- und Stromproduktion ermöglicht es, den Standort Oftringen künftig optimal zu nutzen. Nach dem positiven Resultat der Machbarkeitsstudie zum Bau eines modernen Abfallkraftwerks können die erzo und ihre Partnerin Renergia das Projekt in den kommenden Monaten mit weiteren Abklärungen und einem geplanten Vorprojekt gemeinsam in die nächste Phase leiten.

## **VORGESTELLT: DER NEUE VORSTAND DER ERZO KVA**

### **Hans-Martin Plüss, ehemaliger Vizeammann von Zofingen und neuer Präsident der erzo KVA**

Als langjähriges Mitglied der erzo präsidiert Hans-Martin Plüss nun neu die erzo KVA. Wie beim Profil der erzo ARA beschrieben, bringt er für das Profil «Führung und Strategie» alle wichtigen Eigenschaften mit und kann mit seinem Erfahrungsschatz die wichtige Konstanz für das Gremium ermöglichen.

### **Hubert Bär (Rechtsanwalt, Riken/Murgenthal, neu)**

Das Profil «Recht und Compliance» wird von Hubert Bär gestellt. Als Lic. iur. Rechtsanwalt war er Leiter Haftpflicht und Schadenmanagement beim schweizerischen Versicherungsverband und ehemaliger Schadenleiter bei diversen Versicherungen. Er bringt damit wichtige Eigenschaften in das gesuchte Profil ein.

### **Thomas Bücherer (Maschinen- und Wirtschaftsingenieur, Walkringen, neu)**

Thomas Bücherer übernimmt das Profil «Technik». Als Leiter der Kraftwerke Energie Wasser Bern bringt er wichtige Kenntnisse aus der Branche mit und kann als Dipl. Maschineningenieur HTL und Dipl. Wirtschaftsingenieur für die erzo KVA zentrale Funktionen übernehmen.

### **Reto Conrad (Wirtschaftsprüfer, Binningen, neu)**

Als ehemaliges GL-Mitglied bei Coop Genossenschaft und ehemaliger CFO bei Emmi AG und Bachem AG ist Reto Conrad neu bei der erzo KVA für das Profil «Betriebswirtschaft und Compliance» zuständig.

Der Lic. Oec. HSG und Dipl. Wirtschaftsprüfer bringt somit seine Stärke für Zahlen neu in die erzo KVA ein.

### **Ralph Ehrismann (Gemeindeammann Rothrist, bisher)**

Auch Ralph Ehrismann führt als langjähriges Vorstandsmitglied der erzo seine Tätigkeit als Eigentümerversretung fort. Der Dr. sc. Techn. ETH und Inhaber der Mipex AG vertritt somit wie André Wyss die Interessen der Gemeinden.

### **Thomas Peyer (Senior Consultant bei Swissspower AG, Strengelbach, bisher)**

Ebenfalls für das Profil «Technik» wird Thomas Peyer der erzo als langjähriges Vorstandsmitglied zur Verfügung stehen. Er ist Senior Consultant bei der Swissspower AG und ehemaliger Inhaber der Inovatech Technikerschule AG. Seine Ausbildung absolvierte er als Dipl. Maschineningenieur HTL und zusätzlich als Mediator.

### **Hanspeter Schläfli (Gemeindeammann Oftringen, bisher)**

Der ehemalige Präsident der erzo nimmt wie oben beschrieben gemeinsam mit Hans-Martin Plüss in beiden Vorständen Einsitz. Auch bei der erzo KVA erfüllt er das Profil der Eigentümerversretung.

## **HANSPETER SCHLÄFLI NEUER PRÄSIDENT DER ERZO ARA**

Der Vorstand der erzo ARA setzt sich aus fünf Mitgliedern unter der Leitung von Hanspeter Schläfli, Gemeindeammann von Oftringen, zusammen. Er führt damit sein langjähriges Engagement bei der erzo als ehemaliger Präsident des abgelösten Verbands weiter. Komplettiert wird der Vorstand von Sabine Burger (Ingenieurin, Ennetbaden, neu), Hans-Martin Plüss (ehemaliger Vizeammann Zofingen, Rechtsanwalt, bisher), Hans Rudolf Sägesser (Betriebswirtschaftler, Rothrist, neu) und André Wyss (Gemeinderat Wikon, neu). In der Abwasserentsorgung stehen in den nächsten Jahren neue Aufgaben und beachtliche notwendige Investitionen in das Kanalisationsnetz an. Eine neue Aufgabe ist beispielsweise die Rückgewinnungspflicht von Phosphor aus Klärschlamm. Das Recycling sieht die erzo ARA als Chance, sich national als Kompetenzzentrum für Klärschlammverwertung und Phosphorrückgewinnung zu positionieren und damit den Standort und die Wertschöpfung in der Region zusätzlich zu stärken.

## **VORGESTELLT: DER NEUE VORSTAND DER ERZO ARA**

### **Hanspeter Schläfli (Gemeindeammann Oftringen, bisher)**

Mit Hanspeter Schläfli präsidiert der ehemalige Präsident der erzo, die neue erzo ARA. Mit dem Gemeindeammann von Oftringen ist damit die Konstanz im Team gesichert. Zudem nimmt er auch im Vorstand der erzo KVA Einsitz. Der gelernte Gärtnermeister mit eigenem Betrieb und ehemalige Berufsschullehrer erfüllt das Profil «Führung und Strategie» der Findungskommission und führt seine Arbeit für die Anlage so weiter.

### **Sabine Burger (Ingenieurin, Ennetbaden, neu)**

Das Profil «Technik» übernimmt Sabine Burger, Eidg. Dipl. Umwelt-Ingenieur ETH. Als Heizwerkführerin mit eidgenössischem Fachausweis ist sie aktuell als Ingenieurin für Abwassertechnik bei der Zürcher Anlage Limeco tätig. Beste Voraussetzungen also für das von ihr besetzte Profil.

### **Hans-Martin Plüss (Rechtsanwalt, ehemaliger Vizeammann Zofingen, bisher)**

Hans-Martin Plüss ist als Präsident der erzo KVA gemeinsam mit Hanspeter Schläfli in beiden Vorständen vertreten. In der erzo ARA übernimmt er das Profil «Recht und Compliance». Als ehemaliger Vizeammann von Zofingen und ehemaliger Stabsmitarbeiter beim Baudepartement Aargau bringt er viel Knowhow und wichtige Beziehungen zur Region mit.

### **Hans Rudolf Sägesser (Betriebswirtschafter, Rothrist, neu)**

Als studierter Betriebswirtschafter übernimmt Hans Rudolf Sägesser das Profil «Betriebswirtschaft und Controlling». Beruflich ist er Chief Operating Officer bei der Orthopartner AG und präsidiert zudem den Abwasserverband Aarburg. Weiter ist er Gemeinderat in Rothrist und kennt den Betrieb der erzo daher bereits seit Jahren sehr gut.

### **André Wyss (Gemeinderat Wikon, neu)**

Das letzte, aber nicht unwesentliche Profil der neuen erzo ARA ist die Eigentümerversammlung. Sie wird vom Wikoner Gemeinderat André Wyss besetzt. Der gelernte Gemüsegärtner und Handelsschulabsolvent ist Pflanzenschutz-, Dünger- und Nützlingsberater bei der Omya Agro. Er wird künftig die Eigentümergemeinschaften im Vorstand vertreten.

7

## **VIELSCHICHTIGE ENTSORGUNGSAUFGABEN ARA & KVA**

**Laut Bundesamt für Statistik gibt es in der Schweiz 632 Abwasserreinigungsanlagen ARA mit total 5240 Beschäftigten (2020). Die Anzahl Kehrriecherwertungsanlagen KVA gibt der Verband der Betreiber Schweizerischer Abfallwertungsanlagen VBSA mit 30 an. Dies entspricht rund 750 Arbeitsplätzen. Wofür sind die ARA und die KVA konkret zuständig?**

### **Die Aufgaben der Abwasserentsorgung umfasst:**

- den Betrieb von Abwasserkanälen oder Kläranlagen
- die Sammlung und den Abtransport von Abwässern aus Haushalten und Industrie
- die Sammlung und den Transport von Regenwasser in Kanalisationsnetzen, Sammelbecken, Behältern und Transportmitteln (Abwassertankwagen usw.)
- das Leeren und Reinigen von Senkgruben, Faulbecken und Sickergruben sowie chemischen Toiletten
- die Behandlung von Abwässern (aus Haushalten und Industrie, aus Schwimmbecken usw.) durch physikalische, chemische und biologische Verfahren wie Verdünnen, Sieben, Filtern, Absetzverfahren usw.
- die Wartung und Reinigung von Abwasserkanälen, auch mit Stangen

### **Die ARA müssen:**

- keine Oberflächen- und Grundwasser am Ort der Verschmutzung dekontaminieren
- nicht Entwässerungsrohre in Gebäuden reinigen und entstopfen

### **Die Aufgaben der Abfallentsorgung umfasst:**

- die Behandlung und Beseitigung nicht gefährlicher Abfallstoffe wie Siedlungsabfälle, Abfälle aus Industrie und Gewerbe sowie Klärschlamm. Beispiel: 2019 wurden insgesamt über 4 Millionen Tonnen Abfall verbrannt. Damit sind die 30 Anlagen an ihrer Kapazitätsgrenze.
- Die stoffliche Rückgewinnung durch das Heraussortieren von Wertstoffen aus Abfallströmen
- der Betrieb der dafür nötigen Anlagen

### **Zum gesamten Behandlungs- und Entsorgungsprozess fester/nichtfester ungefährlicher Abfälle zählen:**

- der Betrieb von Deponien
- das Verbrennen oder andere Verfahren, mit oder ohne damit verbundene Erzeugung von Elektrizität, Dampf, Kompost, Ersatzbrennstoffen, Biogas, Asche oder anderen Nebenprodukten zur Weiterverwendung usw.
- die Vorbehandlung organischer Abfälle zum Zweck der Beseitigung
- die Produktion von Kompost aus organischen Abfällen

### **Es geht jedoch nicht um:**

- die Verbrennung von Sondermüll
- den Betrieb von Anlagen, in denen vermischte Wertstoffe wie z. B. Papier, Kunststoffe, leere Getränkedosen und Metalle sortiert werden
- die Dekontaminierung und Säuberung von Böden/Wasser, Entseuchung bzw. Vorbehandlung toxischer Stoffe

# UNTERSTÜTZUNG VOM BUNDESAMT FÜR ENERGIE

**Wenn Organisationen wie die erzo ARA oder die erzo KVA ein Innovationsprojekt anstossen wollen, haben sie die Möglichkeit, beim Bundesamt für Energie BFE Unterstützung zu beantragen.**

Das BFE fördert mit seinem Pilot- und Demonstrationsprogramm (P+D Programm) die Entwicklung und Erprobung von neuen Technologien, Lösungen und Ansätzen im Bereich der sparsamen und effizienten Energienutzung, der Energieübertragung und -speicherung sowie der Nutzung erneuerbarer Energien.

Das P+D Programm positioniert sich an der Schnittstelle zwischen Forschung und Markt und hat das Ziel, den Reifegrad von neuen Technologien zu erhöhen, um sie aus der Nische zu holen und zur Marktreife zu begleiten.

Im Fall der beiden erzo Betriebe könnte dies bedeuten, mit einer teilweisen Überdachung der Arealfläche durch Solarpanels eigenen Strom zu produzieren oder mit einem innovativen Mobilitätskonzept den privaten Autoverkehr zur erzo einzudämmen, indem die Erreichbarkeit verbessert würde. In beiden Fällen würde es darum gehen, den CO<sub>2</sub>-Fussabdruck der erzo zu reduzieren.

Das Erfüllen der Förderkriterien und ein Gesuch mit Projektskizze und -kosten sind die Türöffner zur finanziellen Unterstützung.

## WAS BEDEUTET ENKELTAUGLICH?

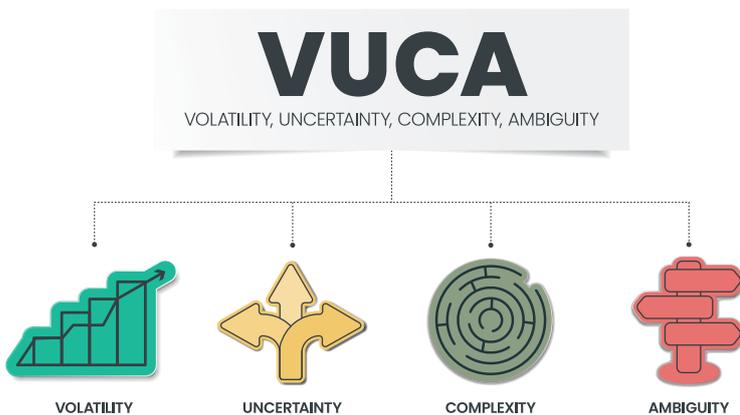
**Der Masstab für eine nachhaltige Innovation ist oft die Enkeltauglichkeit.  
Was ist damit gemeint?**

Als Enkel:innentauglich gelten Produkte, Dienstleistungen, Projekte, Prozesse und Handlungen, welche die ökologische, ökonomische und soziale Lebensgrundlage für die aktuellen und künftigen Generationen erhalten oder verbessern. Diese basieren auf verschiedenen systemischen Lösungsansätzen entlang der ganzen Wertschöpfungskette eines Produkts oder einer Dienstleistung.

Einige Beispiele unter vielen: Die Natur als Vorbild nehmen (Fachsprache: Biomimikri), Verzicht auf toxische Stoffe, Vermeiden von unnötigem Lärm, Vermindern von Abfall, Erhalten der Biodiversität, Begrünen von Häusern und Strassen sowie effiziente Mobilität.



# WIRKSTOFF RESILIENZ GEGEN WIDRIGKEITEN



Seit einigen Jahren ist die globale Wirtschaft gefordert von der sogenannten **VUCA-Welt**. **VUCA** ist eine englische Abkürzung und steht für **VOLATIL, UNCERTAIN, COMPLEX** und **AMBIGUE**. Dies beschreibt eine Realität, die **UNBESTÄNDIG, UNSICHER, KOMPLEX** und **MEHRDEUTIG** ist. Dagegen hilft nur Resilienz.

Wenn im Winter die Grippe oder eine andere Krankheit grassiert, braucht der Mensch viel Widerstandskraft, um nicht angesteckt zu werden und zu erkranken. Den wirtschaftlichen Organisationen geht es ähnlich: Sobald die Herausforderungen und die Komplexität von Wirtschaft und Politik ansteigen, brauchen sie mehr Resilienz. Was ist denn unter der vielzitierten Resilienz für Gesellschaft und Wirtschaft zu verstehen? Resilienz beschreibt die Entwicklung, Nutzung und den Zugang zu den Potenzialen, die Menschen und Organisationen dazu befähigen, Niederlagen, Verluste, Unglück, Schwierigkeiten und Schicksalsschläge besser und schneller zu meistern als andere. Resilienz kann man auch als «Flexibilitäts-Kompetenz» beschreiben.

## Woher stammt das Wort Resilienz?

Resilienz stammt aus dem Lateinischen «resilire» und steht für «zurückspringen, abprallen, nicht anhaften». Es geht für Menschen und Betriebe darum, auf Probleme und Veränderungen stressfrei, flexibel und anpassungsfähig zu reagieren, statt sich – meist vergeblich – mit aller Kraft gegen die anstehende Veränderung zur Wehr zu setzen. Verhalte ich mich flexibel und gehe auf eine neue Situation bereitwillig ein, kann ich mich von der zusätzlichen Belastung auch sehr rasch wieder erholen.

Die nötige Portion Flexibilität, auch Agilität genannt, basiert teilweise auf Charaktereigenschaften, kann

aber auch gelernt und trainiert werden. Vieles hängt von der inneren Einstellung ab.

- Bin ich als Mensch und als mitarbeitende Person überhaupt bereit, mich auf Veränderungen einzulassen?
- Unterstütze ich meine Mitmenschen, meine Kolleginnen und meine Vorgesetzten dabei, offen zu sein und mit Veränderungen positiv umzugehen?
- Falls zweimal nein: Bin ich mir bewusst, welche Konsequenzen mein Verhalten auf meine Familie oder auf meinen Arbeitsbetrieb haben kann?

## Resilienz im Unternehmen

Meistens wird Resilienz Personen und ihren Interaktionen mit ihrem Umfeld zugeschrieben. Es ist aber in der Tat so, dass Unternehmen ähnlich wie Menschen positiver oder negativer auf plötzliche Veränderungen reagieren können. Dies hängt unter anderem mit ihrer Organisationsstruktur zusammen. Nehmen wir als Beispiel eine hierarchische Kultur: Wenn das gesamte Wissen und Können bei einer vorgesetzten Person zentralisiert ist, bricht bei einem Ausfall dieser Person die Katastrophe aus. Fühlen sich jedoch im normalen Alltag viele Personen für den Betrieb verantwortlich, ist die Abwesenheit einer einzelnen Person gut verkraftbar.

Ein anderes Thema betrifft das Geschäftsmodell: Ein Unternehmen, das ausschliesslich das macht, was es schon immer gemacht hat, und keine Gedanken dazu anstellt, wie sich der Markt, die Kundschaft und damit das Geschäftsmodell entwickeln werden, ist komplett verloren, wenn es zu einem Bruch kommt, auch Disruption genannt. Dies war der Fall, als die Firma Uber eine Alternative lancierte zum traditionellen Taxibusiness, ebenso als airbnb begann, Privatwohnungen an Feriengäste zu vermieten und so das Hotelgewerbe empfindlich konkurrenzerte und als wir plötzlich begannen, unsere Fotos mit internetfähigen Handys, statt mit herkömmlichen Kameras zu machen.

## Was bedeutet Disruption für die ARA & KVA?

Auch die traditionell geprägten Institutionen ARA und KVA müssen sich überlegen, wie sich ihr Markt entwickeln könnte. Vorstände sind gefordert, in strategischen Szenarien zu denken und sich kritische Fragen zu stellen:

- Wird die künftige Bevölkerung weniger Abfälle verursachen, da sie nachhaltiger leben wird?
- Liessen sich mit den aus Abfall gewonnenen Wertstoffen neue Geschäftschancen realisieren?

- Was bedeutet es für eine KVA und ARA, wenn sie laufend mehr Energie und Wärme produziert? Zu wem geht sie in Konkurrenz?
- Wird es weniger Abwasser geben, sobald die Kreisläufe geschlossen werden und Wasser vermehrt mehrfach genutzt werden wird?
- Was könnten die Eigentümer auf den grossen Nutzungsflächen von ARA und KVA zusätzlich implementieren, das ökonomisch, ökologisch und sozial von grossem Nutzen wäre?
- Welche Risiken würden sich zeigen?
- Und ist es überhaupt sinnvoll, die heutigen Fakten wie Bevölkerungswachstum in die Zukunft zu projizieren?

### Entscheidend ist die innere Haltung

Fragen über Fragen – es gäbe noch so viele zu stellen! Letztlich geht es beim Thema Resilienz stets

darum, belastbar zu sein und der Komplexität sowie den möglichen Gefahren mit vielfältigem Denken und Handeln zu begegnen. Wer nicht nur auf Glück und Zufall vertraut, sondern das Schicksal selbst in die Hand nimmt, kann sich oder seinen Arbeitgeber immer wieder ein wenig neu erfinden.

«**Offenheit**» heisst das Zauberwort, mit dem sich viele Herausforderungen meistern lassen, seien sie einmalig und kurzfristig oder von längerer Dauer. Entscheidend ist es, nicht aufzugeben, sondern hartnäckig und optimistisch dranzubleiben und das Vertrauen in eine positive Zukunft zu bewahren. Dies fällt jedem Menschen leichter, je besser der Gruppenzusammenhalt ist und je stärker die gemeinsam geteilten Werte sind.



## entdeckt! HOLCIM TRANSPORTIERT BETON ERSTMALS MIT ELEKTRISCHEM LASTWAGEN

**Der Baustoffhersteller Holcim baut seine nachhaltigen Transportlösungen durch einen vollelektrischen Lastwagen von Volvo aus. Mit dem Fahrzeug der Firma Hugelshofer Logistik beliefert Holcim künftig emissionsfrei Betonwerke im Thurgau mit Zement.**

Holcim ergänzt seine Flotte an elektrischen Fahrzeugen um einen vollelektrischen Lastwagen der Firma Hugelshofer Logistik. Damit setzt der Baustoffhersteller nun auch im Zementtransport auf Elektrifizierung.

Die Holcim-Gruppe will bis 2030 rund ein Drittel ihrer Lastwagen auf emissionsfreie Technologie umrüsten. Der neue vollelektrische Volvo von Holcim Schweiz bildet hierbei den globalen Auftakt. Er soll diejenigen Strecken zu Betonwerken in der Schweiz abdecken, die nicht mit dem Zug erreichbar sind. Denn sofern möglich liefert Holcim den Angaben zufolge seine Produkte auf Schienen. Momentan wickelt das Unternehmen so rund 30 Prozent seiner Lieferungen ab.

Der neue E-Lastwagen von Volvo beliefert fortan Betonwerke in der Bodenseeregion. Im Vergleich zu seinem Diesel-Pendant spart er bis zu 80 Tonnen des klimaschädlichen Treibhausgases CO<sub>2</sub> ein. Er hat eine Reichweite von 300 Kilometern und lässt sich innert 90 Minuten schnellaufladen.

# VERZICHTEN IN DER GRÜNEN TRANSFORMATION

**Wenn zu viele Neuerungen ein Stressfaktor sind, lässt sich ruhig auch mal überlegen, Dinge nicht mehr zu tun. Dies zum Zweck der Exnovation statt Innovation.**

Innovation steht für Erneuern. Meistens sind damit eine geplante und kontrollierte Veränderung und Weiterentwicklung gemeint. Wenn einem bestehenden System oder Prozess neue Ideen hinzugefügt werden, ist es eine **inkrementelle Innovation**. Wird für ein bestimmtes Problem etwas Neuartiges, eine bahnbrechende Lösung eingeführt, handelt es sich um eine **disruptive Innovation**.

In den vergangenen Jahrzehnten wurde Innovation mit Wachstum gleichgestellt. Es gab immer mehr und immer bessere Lösungen, die unseren Lebensstil verbesserten und die Wirtschaft ankurbelten. Ohne dass dies der Mehrheit der Menschen auf dieser Welt bewusst war, sprengte diese Denkweise und Haltung die planetaren Grenzen. Wachstum geschah auf Kosten natürlicher Ressourcen.

## **Weniger ist mehr**

Aus diesem Grund gilt es in diesem und den nächsten Jahren zu überlegen, ob Innovation auch Verzicht bedeuten könnte. Im Sinn von «genug ist genug» – lasst uns Rohstoffe sparen und den CO<sub>2</sub>-Ausstoff vermindern. In der Konsequenz würde dies heissen: Ja zu umweltverträglicheren Lösungen und Wiederverwendung von Materialien; Nein zu immer mehr materiellen und immateriellen Gütern. Ja zu sauberem Wasser, nachwachsenden Rohstoffen und erneuerbaren Energien; Nein zu Verschleuderung und Verschwendung. Ja zum Aufhören und Loslassen; Nein zum Weitermachen im veralteten Modus.

## **Altes macht Neuem Platz**

Dies alles bezieht sich auf «alte Innovationen». Joel Luc Cachelin, Inhaber der Wissensfabrik, spricht in diesem Zusammenhang von der «Trennungskompetenz – ein Schlüssel für das 21. Jahrhundert» und schreibt, wir stünden «im Auge» einer Energie-, Ernährungs- und Klimakrise. Nur entspannt und lebendig liessen sich neue Perspektiven einnehmen und Sinn schaffen. Sie seien die Voraussetzung für Exnovation statt Innovation; also dafür, Altes nicht mehr zu variieren, sondern zu überwinden.

Für Organisationen sollten daher die Kernfragen lauten:

- Warum tun wir dies und jenes überhaupt?
- Wie könnten wir die Bedürfnisse unserer Kundschaft anders und dadurch besser befriedigen?

Jedes Produkt, jeder Prozess kann mit diesem selbstkritischen Ansatz hinterfragt werden. Und oh Wunder, wie beim Frühlingsputz schafft das Entschlacken, Auf- und Ausräumen von Ballast Platz für neue Ideen, Produkte und Prozesse. Ein echter und effektiver Vitalisierungsprozess für Organisationen!

## **Neue Werte ziehen ein**

Mit der grünen Wende dürfen Werte wie Genügsamkeit (fachsprachlich Suffizienz), Zufriedenheit, Wirksamkeit, Kreativität und Bescheidenheit in die Unternehmen und in unser Leben treten. Primär zugunsten unserer höheren Lebensqualität. Und für die Lebensqualität aller geborenen und noch ungeborenen Enkelinnen und Enkel dieser Welt.

# DER UKRAINEKRIEG SORGT FÜR PESSIMISMUS

**Um Klima, Altersvorsorge und Energie sorgt sich die Bevölkerung am meisten – Corona scheint vergessen. Der Ukraine-Krieg drückt stark auf die Stimmung.**

Im Auftrag der Credit Suisse befragt das Forschungsinstitut GfS Bern alljährlich die Schweizer Stimmbürgerinnen und Stimmbürger zu ihren Sorgen und Befindlichkeiten. Die Resultate dieses Jahr sind auffällig: Der Ukraine-Krieg hat die Stimmung deutlich verschlechtert.

Gemäss dem von der Credit Suisse veröffentlichten **Sorgenbarometer 2022** steht das Thema Umwelt für die meisten im Vordergrund. Für 39 Prozent der Befragten ist die Belastung der Umwelt – es geht um Umweltschutz, Klimawandel und Umweltkatastrophen – die Hauptsorge. Das Thema AHV und Altersvorsorge rangiert mit 37 Prozent auf dem zweiten Platz. Die Corona-Krise, die Hauptsorge der Vorjahre, scheint praktisch vergessen. Auch zur Zeit der Corona-Krise war die Stimmung in den vergangenen Jahren eher optimistisch. Jetzt findet sich die Pandemie nicht einmal mehr unter den zehn wichtigsten Sorgen.



## Ukraine-Krieg sorgt für neue Prioritäten

Der Angriffskrieg Russlands gegen die Ukraine hinterlässt jedoch tiefe Spuren. Direkt als Sorge genannt wird der Krieg zwar von lediglich 20 Prozent der Bevölkerung (Rang 8). Doch mindestens drei weitere der grössten Sorgen stehen in Zusammenhang mit dem Krieg. So sind die Sorgen hinsichtlich Energiefragen mit 25 Prozent (+11 Prozentpunkte) markant gestiegen und belegen neu Rang 3 der Sorgen-Rangliste – prozentual gleichauf mit der Sorge rund um die Ausgestaltung der Beziehungen zu Europa und der EU.

Erstmals genannt wird von 21 Prozent die Versorgungssicherheit in Bezug auf Energie, Medikamente und Nahrungsmittel (Rang 7), auch hier wirkt sich der Ukraine-Krieg aus. Während es bei der Versorgungssicherheit primär um die Sicherstellung der Versorgung in unsicheren Zeiten und im Winter geht, dürfte die Sorge um Energiefragen die Energiezukunft aber auch generell betreffen – also die Frage, wie die Energiestrategie der Schweiz in den kommenden Jahren aussieht und wo Kompromisse in den Bereichen Umwelt, Landschaftsschutz oder auch bei Technologien wie der Kernkraft dafür in Kauf genommen werden müssen.

## Optimismus ist verflogen

Unter dem Strich blickt die Stimmbevölkerung der Schweiz deutlich weniger optimistisch in die wirtschaftliche Zukunft als noch vor wenigen Jahren. Dabei gehe es nicht in erster Linie um die Angst, den eigenen Job zu verlieren, heisst es in der Mitteilung. Im Gegenteil: Die Arbeitslosigkeit falle erstmals seit 1988 aus den Top 10 der grössten Sorgen. Vielmehr gehe es um die Unsicherheit, ob und wie die Versorgung des Landes und der Erhalt des bis anhin gewohnten Lebensstandards unter den gegenwärtigen Voraussetzungen mit zahlreichen Krisen gewährleistet werden können. Der Blick auf die kommenden zwölf Monate zeigt den aufkommenden Pessimismus: Nicht weniger als 19 Prozent befürchten eine Verschlechterung ihrer persönlichen Situation. So viele waren es in den 27 Jahren, in denen diese Frage erhoben wird, noch nie.



### IMPRESSUM

Konzept, Text und Redaktion: Alice Baumann, [yourconsultant.ch](http://yourconsultant.ch)

Faktencheck: Der Bund, NZZ, Wissensfabrik, Internet

Fotos: Ruben Ung

Layout: Burki Scherer AG

Herausgeber:

**erzo KVA & erzo ARA**, Wiggertalstr. 40, 4665 Oftringen