

## green transformation bei der FRoSTA AG

Die FRoSTA AG ist ein mittelständisches deutsches Unternehmen der Tiefkühlkostbranche, das seine Ursprünge im Jahr 1905 mit Gründung der Hochseefischerei Nordstern AG hat. Die Schwerpunkte liegen insbesondere beim Fisch, Fertiggerichten und Gemüse.



Im Bereich Tiefkühlkost ist FRoSTA nach eigenen Angaben mit zirka 25 Prozent Marktanteil Marktführer für Tiefkühl-Komplettgerichte in Deutschland. In 2011 wurden 60% des Umsatzes von FRoSTA in Deutschland erzielt. Der Hauptsitz des Unternehmens befindet sich im Fischereihafen in Bremerhaven. Die Mehrheit der Aktien befinden sich in den Händen des Gründers Dirk Ahlers und seiner Familie. Die restlichen Aktien sind im Streubesitz.

FRoSTA hat es im Jahr 2002 früh gewagt, seine Produkte durch das Reinheitsgebot von anderen Unternehmen zu differenzieren. Das und die Folgeschritte im Bereich Nachhaltigkeit und Klimaschutz waren mit einem Wandel im Unternehmen verbunden, der FRoSTA heute zu einem der Vorreiter im Bereich green transformation macht.

Vorbild: FRoSTA AG

### Fakten: Das Wichtigste auf einen Blick\*

Unternehmen:	FRoSTA AG
Branche:	Tiefkühlkost
Umsatz 2011:	385 Mio. EUR
Mitarbeiter 2011:	1.528
CO <sub>2</sub> -Emissionen 2011:	60.550 t CO <sub>2</sub> Äquivalent/a (in Scope 1, 2, 3)
CO <sub>2</sub> -Emissionsminderungen	2011 gegenüber 2007 je Tonne Fertig- ware um 5,2%

\* Unternehmensangaben

**Wie lief der Prozess der „green transformation“ bei FRoSTA genau ab? Dieser Frage ist energiekonsens in einem Gespräch mit Frau Friederike Ahlers und Herrn Arne Döscher nachgegangen.**

» *Was waren Anlass und Motivation des Veränderungsprozesses hin zu Nachhaltigkeit und dann Klimaschutz als strategischen Schwerpunktthemen bei FRoSTA?*

Im Jahr 2002 hatte FRoSTA einen sehr niedrigen Marktanteil. Die Fokussierung auf Nachhaltigkeit und das Reinheitsgebot war ein Ansatz der Differenzierung vom Wettbewerb. Die Idee wurde in der Forschung & Entwicklung vorgedacht und geprüft und traf beim Vorstandsvorsitzenden schnell auf positive Resonanz. Auch als gelernter Koch war dieser selbst überzeugt vom neuen Prozess und Reinheitsgebot. Und die Familie Ahlers hatte schon immer sorgsamem Umgang mit unserer Umwelt als einen Grundwert. Die Motivation war also auch sehr stark intrinsisch.

Interessant ist auch, dass im ersten Jahr nach Einführung der Nachhaltigkeitsstrategie der Umsatz weiter zurückging. Trotzdem war es intern nie Thema, sich wieder von der Strategie zu verabschieden. Mittlerweile gibt uns auch der wirtschaftliche Erfolg Recht. Im Juni 2012 veröffentlichte die Wirtschaftswoche die Ergebnisse einer Befragung von 7.700 Konsumenten welche Marken als nachhaltig angesehen werden. FRoSTA wurde in der Kategorie ‚Tiefkühl- und Fertiggerichte‘ klar zur nachhaltigsten Marke gewählt. Außerdem fand die Studie heraus, dass rund 15% des Umsatzes von FRoSTA auf unsere Nachhaltigkeitsstrategie zurückzuführen sind.

Ein Kernthema beim Reinheitsgebot ist der Einsatz frischer Rohwaren. Das passt natürlich zum Klimaschutz. Im Jahr 2008 wurde FRoSTA dann angesprochen im PCF-Projekt mitzuwirken. (PCF steht für Product Carbon Footprint.) Das wurde schnell unterstützt, denn zu dem Zeitpunkt wurde intern das Bedürfnis immer stärker, zu analysieren, wo die CO<sub>2</sub>-Emissionen bei der Produktbereitstellung eigentlich entstanden und wo wir am besten zur Minderung ansetzen. Eine andere

Motivation war „Geschwindigkeit“. FRoSTA war hier das erste deutsche Unternehmen in der Lebensmittelbranche, das auf das Thema setzte.

» *Was sind für FRoSTA im Rückblick die Erfolgsfaktoren für „green transformation“?*

1. Die Information und Einbindung der Mitarbeiter (z.B. über das FRoSTA Blog und die Mitarbeiter-Zeitung FRoSTA News)
2. Ehrlichkeit und Authentizität, keine „Werbesprache und leere Blasen“
3. Unser Vorstand als Promotor für das Thema
4. Die interne Analyse der Kerntreiber für CO<sub>2</sub> über Product Carbon Footprints

» *Welche Rolle genau spielt für Sie die interne Analyse von Emissionsquellen?*

Das PCF-Projekt und die Analyse der mit unserem Produkt verbundenen Emissionen waren extrem wichtig für FRoSTA. Die Erkenntnisse waren so spannend, dass es ja mittlerweile für alle bestehenden Produkte PCFs gibt. Und es gibt eine interne Richtlinie, nach der für jedes neue Produkt ein PCF erstellt wird. Das führt immer zu Optimierungen. Damit ist FRoSTA in unserer Branche einzigartig in Deutschland – wahrscheinlich sogar in Europa.

Durch die Berechnung der PCFs haben wir auch gelernt, dass das FRoSTA Reinheitsgebot beim CO<sub>2</sub>-sparen hilft. Zum Beispiel stellen wir unsere Nudeln frisch her und trocknen sie nicht. Das machen wir vor allem, weil durch den Trocknungsprozess viel Geschmack verloren geht. Aber es spart auch Energie und damit CO<sub>2</sub>. Während ein Kilo Tiefkühlpasta aus Trockenpasta 350g CO<sub>2</sub>e (CO<sub>2</sub>-Equivalent) verursacht, entsteht bei der Tiefkühlpasta aus frischer Pasta nur 190g CO<sub>2</sub>e.

» *Wie werden die Klimaschutz-Ziele bei FRoSTA vereinbart und ihre Erreichung überprüft?*

Die Ziele werden Bottom-up abgeleitet, mit dem Technikvorstand diskutiert und dann in Zielvereinbarungsgesprächen mit den Werksleitern vereinbart. Das ist ein relativ neuer Prozess. Bezogen auf die Tonne Fertigware wollen wir unseren CO<sub>2</sub>-Ausstoß von 2011 bis 2015 um 5% vermindern. Wir berechnen unsere Treibhausgasemissionen nach den Grundsätzen des GHG Protocols (Green House Gas-Protocol Scope 1,2 und 3) und ISO 14064.

Zur Überprüfung der Zielerreichung gibt es ein vierteljährliches Controlling. Wir haben alle wichtigen Zahlen im SAP-System.

» *Welche wichtigen Promotoren hat das Thema Klimaschutz bei Ihnen? Gibt es unternehmensinterne Change-Agents, die den Wandel befördern?*

Unser Vorstandsvorsitzender Felix Ahlers ist ein wichtiger und überzeugter Promotor.

Wenn er aus der Zentrale in Hamburg nach Bremerhaven kommt nimmt er i.d.R. den Zug und hat für den Weg vom Bahnhof oft ein Fahrrad dabei. Das ist ein kleines aber nicht unbedeutendes Beispiel. Auch sonst gibt er viele Impulse für das Thema. Aber auch die anderen drei Vorstandmitglieder haben einen eigenen spezifischen Verantwortungsbereich im Feld Nachhaltigkeit übernommen.

Der Hauptmotor auf Arbeitsebene ist Urban Buschmann bei uns in der Forschung und Entwicklung. Auch gibt es Unterstützung im Controlling und bei den Umweltbeauftragten.

Aber eigentlich traf die Orientierung auf das Reinheitsgebot (und daraus resultierend Klimaschutz) bei der Mehrheit der Mitarbeiter schnell auf Begeisterung, so dass sehr viele Mitarbeiter auch Promotoren sind.

» Welche Rolle spielt die Kommunikation? Wie berichten Sie über Ihr Engagement und binden Sie Ihre Stakeholder ein?

Wir berichten so konkret wie möglich. Keine Werbeblasen, sondern Zahlen und Fakten. Wir haben nie die Strategie der CO<sub>2</sub>-Kompensation durch Ausgleich verfolgt. Das erscheint uns als ein zu leichter Ausweg. Wir wollen Einsparen, Effizienz und Erneuerbare. Es geht um optimierte Prozesse. Das macht uns auch glaubwürdig.

Und wir nehmen Feedback sehr ernst. Das zeigt die ungeschönte Kommunikation im Blog. Da bleibt alles drin. Auch Kritik. Das ist Teil unserer Kultur im Umgang mit Fehlern und Verbesserung, die Felix Ahlers sehr positiv vorlebt.

Im Juni 2012 haben wir erstmalig unsere Unternehmensklimabilanz veröffentlicht. Auch haben wir gerade den Nachhaltigkeitskodex des Rats für Nachhaltige Entwicklung ausgefüllt und veröffentlicht. Das erforderte sehr umfangreiche Angaben, unterstützt aber unsere Kommunikationsstrategie der Transparenz. Wir veröffentlichen seit 2009 PCFs für Produkte. Mittlerweile können Sie für jedes unserer Produkte seinen CO<sub>2</sub>-Fussabdruck im Internet finden. Und außerdem finden in unserem Internetauftritt auch noch Energiespartipps für den Haushalt unserer Kunden.

» Das ist ja wirklich etwas Besonders. Carbon Footprints für alle Ihre Produkte. Wie setzen Sie das im Unternehmensalltag konkret um?

Die Erstellung von Product Carbon Footprints ist bei uns Pflicht. Die Ermittlung erfolgt intern. Das können bei uns mehrere Fachleute. Bei einer externen Berechnung für alle Produkte entstünden uns unangemessen hohe Kosten.

Für die Bilanzierung wird ein eigenes öko-bilanzielles System mit angeschlossenen Fremddatenbanken, wie z.B. ecoinvent, und mit einer direkten Kopplung an das Warenwirtschaftssystem SAP, verwendet. Die Berechnungswege sind im Zuge der vielfachen externen Critical Reviews der PCFs mehrfach kritisch überprüft und bestätigt worden.

» Wie sorgen Sie an Ihren eigenen Standorten für mehr Energieeffizienz und Erneuerbare Energien?

Das läuft bei uns ganz klassisch. Es ist Teil des Zielvereinbarungsprozesses. Damit müssen sich die Werksleiter selbst kümmern. Da werden dann Roadmaps etc. erstellt. Hier im Werk Bremerhaven gibt es mittlerweile eine Person, die sich um nichts anderes als Energie kümmert. Damit finanziert sie allerdings locker ihre Stelle (und andere).

Bei Investitionsentscheidungen wird neuerdings auch nach Klimaauswirkungen gefragt. Bei Grenzüberschreitungen kann so immer zugunsten der umweltfreundlicheren Variante entschieden werden. Hier gibt es eine enge Zusammenarbeit mit dem Controlling.

Bei Dienstreisen hat bei uns übrigens immer die klimafreundliche Bahn Vorrang vor Flügen oder Fahrten mit dem Pkw.

» Wie haben Sie Unterlieferanten oder andere Marktpartner in den Prozess eingebunden?

Das ist ein schönes Beispiel dafür, dass das Teilen von Wissen zum Vorteil für alle Beteiligten werden kann. Die Unterlieferanten waren nicht genervt, sondern ehrlich interessiert daran, den PCF mit uns zu diskutieren. Wir hatten allerdings vorab auch Auswahlprozesse, welche Lieferanten besonders geeignet waren. Eng arbeiten wir mit Lieferanten in unseren PCF-Prio1-Bereichen zusammen: Molkereiprodukte, Fleisch, Verpackungen.

» Wie haben Sie Führungskräfte und Mitarbeiter in das Thema eingebunden? Gab es Schulungen?

Es gibt regelmäßig eine Projektwoche im Rahmen der jährliche ISO-Zertifizierung. Auch haben wir eine Vertriebsschulung gemacht, damit diese wichtigen Multiplikatoren das Thema auch richtig kommunizieren können. Für unser Management gab es eine Informationsveranstaltung im Klimahaus mit anschließender Führung. Laufend haben wir Berichte im Blog und in unseren FRoSTA-News und sprechen damit alle Mitarbeiter an.

» Was hat FRoSTA im Bereich Klimaschutz bisher erreicht? Können Sie einige Highlights nennen?

Ein Highlight ist für uns der Nachweis der CO<sub>2</sub>-Bilanz für alle unsere Produkte. Da steckt viel Arbeit drin, aber die Transparenz gegenüber unseren Kunden ist uns wichtig und wir haben viel eigenes Optimierungspotenzial erschließen können.

Zudem verursachte die FRoSTA AG im Jahr 2011 5,2 % weniger CO<sub>2</sub> Emissionen pro Tonne Fertigware im Vergleich zum Jahr 2007. Einsparungen wurden vor allem durch die Nutzung der bei der Kälteerzeugung entstehenden Wärmeenergie (Wärmerückgewinnung), durch eine Biogasanlage im Werk Elbtal in Lommatzsch sowie durch die Installation von Solarzellen auf dem Kühlhausdach in Bydgoszcz erreicht.

Transporte zu Kunden in Italien machen wir mit der Bahn – das ist in der Tiefkühlkostbranche bisher einzigartig. Durch die Verlagerung des Transports von der Straße auf die Schiene konnten im Jahr 2011 rund 160 LKW-Fahrten und ca. 210 t CO<sub>2</sub> eingespart werden.

» Frau Ahlers und Herr Döscher, was erfüllt Sie ganz persönlich besonders mit Stolz über das Klimaschutzengagement von FRoSTA?

Das Reinheitsgebot. Das verstehen auch die Menschen gut, mit denen wir zu tun haben. Klimaschutz ist da immer im Schlepptau und schwieriger zu kommunizieren.



**Motoren der Veränderung:**

Kurzportrait der Interviewpartner  
Friederike Ahlers und Arne Döscher

Friederike Ahlers hat BWL und VWL studiert. Nach Stationen im Controlling und Marketing bei FRoSTA ist sie seit 2004 verantwortlich für die Öffentlichkeitsarbeit der Marke FRoSTA, seit 2009 für das Unternehmen FRoSTA.

Arne Döscher ist seit 2010 bei FRoSTA Leiter der Forschung und Entwicklung. In den Vorjahren war er bei FRoSTA in der Produktentwicklung, der Qualitätssicherung und im Vertrieb tätig. Arne Döscher hat einen Abschluss als Diplom-Ingenieur (FH) Lebensmitteltechnologie.

Das Interview führte für energie-konsens Dr. Cornelis Rasmussen im September 2012.

## Der green transformation Praxistipp

### energiekonsens und FRoSTA raten:

Prüfen Sie, wie Ihre Produkte noch klimafreundlicher werden können. Dabei hilft Ihnen ein Product Carbon Footprint. Er erhöht die Transparenz für Sie und Ihre Kunden. Und er unterstützt beim Optimieren. Immer mehr Unternehmen haben schon Erfahrung mit der Erstellung gesammelt. Hören Sie sich in Ihrem Umfeld um oder fragen Sie gerne auch uns.

Arne Döscher: „Die PCFs haben uns auch geholfen mit dem Vorurteil aufzuräumen, dass Tiefkühlprodukte bei den CO<sub>2</sub>-Emissionen im Vergleich zur frischen Zubereitung viel schlechter abschneiden. Heute hat das Öko-Institut nachgerechnet, das es da praktisch keine Unterschiede gibt.“

Vertiefende Informationen zum Klimaschutz bei FRoSTA:  
<http://www.frosta.de/nachhaltigkeit/>

<http://www.frostablog.de/category/nachhaltigkeit>

<http://www.frosta-ag.com/service/publikationen-service/klimabilanz-2011.html>

### Kontakte:

FRoSTA AG  
Friederike Ahlers, Arne Döscher  
Am Lunedeich 116  
27572 Bremerhaven  
ahlers.friederike@frosta.de,  
doescher@frosta.de

energiekonsens – die Klimaschützer  
Michael Pelzl  
Am Wall 172/173  
28195 Bremen  
pelzl@energiekonsens.de



### grüne Managementkompetenz für zukunftsfähige Unternehmen

green transformation ist ein deutschlandweit einzigartiges Weiterbildungs- und Beratungsangebot für energieeffizienten Ressourceneinsatz im Sinn des unternehmerischen Klimaschutzes auf Prozess- wie Produktebene. Das von der Nationalen Klimaschutzinitiative des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit geförderte Pilotprojekt wendet sich an zukunftsorientierte Unternehmen, die einen strategischen Klimaschutzansatz entwickeln wollen. green transformation fördert eine neue Generation von Führungskräften und Unternehmen, die von fundiertem, interdisziplinärem Prozesswissen profitieren, das zu erfolgreichem klimagerechtem Handeln befähigt.

Ein Projekt von



Gefördert durch:



Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit



DIE BMU KLIMASCHUTZ-INITIATIVE