



Fotos: Frosta

Die eigene Produktion wird nach transparenten Regeln angebaut und weiterverarbeitet.

Keine Geheimnisse

Der Tiefkühlkost-Hersteller Frosta fährt auf dem Weg zur nachhaltigeren Mobilität mehrgleisig – unter der Überschrift: Vorleben statt vorschreiben. Das Klapprad fährt hier der Vorstand.

Es gibt Werbeslogans, die bleiben einfach im Kopf – inklusive Melodie. So wie der des europaweit agierenden Herstellers von Tiefkühlprodukten mit Sitz in Bremerhaven: „Frosta ist für alle da!“ Seit den 1960er-Jahren auf dem Markt, produziert und vertreibt die Firma mit gut 1.700 Mitarbeitern heute Fertiggerichte und Fisch als Tiefkühlkost, außerdem gibt es Obst, Gemüse und Kräuter. Im vergangenen Jahr erzielte Frosta damit einen Umsatz von 579 Millionen Euro.

Eine Prämisse von Frosta lautet: „Keine Tricks, keine Geheimnisse.“ Das erinnert an die seit 20 Jahren gelebte Philosophie, bei den Produkten auf Zusätze zu verzichten, gilt aber auch für die Firmenkultur. Ein zweites Mantra: „Today better than yesterday and tomorrow better than today.“ Das berichtet Maik Busse, Vorstand Finanzen, Controlling, Personal, SCM, IT und Werke bei Frosta. Er wendet das Motto auf das Ziel an, die Mobilität hier bei Frosta nachhaltiger zu gestalten:

„Wir dürfen uns ruhig hehre Ziele setzen. Aber wir müssen heute schon anfangen.“

Wenn man sich konsequent jeden Tag fragt, was man besser machen kann als gestern, bleibt der Weg dy-



Maik Busse ist im Vorstand und auch für die Mobilitätsfragen zuständig.



Diese Transparenz gilt im Werk wie für den Umgang mit den Mobilitätsfragen.

das nötig oder nachhaltig ist“, ergänzt Busse. Dabei spricht er ganz selbstkritisch auch aus eigener Erfahrung, erinnert sich, wie ausgiebig er sich früher mit der Konfiguration seines nächsten Dienstwagens beschäftigt hat. „Wobei ich es schon immer ein wenig fragwürdig fand, alle paar Jahre ein neues Auto anzuschaffen.“

Was also tun? Bereits vor rund zehn Jahren hat Frosta CO₂-Grenzwerte für die eigene Flotte eingeführt. Aktuell liegen sie bei 140 g/km für die Direktoren und bei 135 g/km für den Außendienst. Das führte allerdings teils zu Unzufriedenheit. Denn da war es wieder, das Problem, seine individuelle Rate nicht „ausnutzen“ zu können ... Erst seit Kurzem gibt es daher zwei Referenzmodelle – Audi A6 und Audi A4,

namisch. Aber welche Mobilitätsanforderungen muss Frosta überhaupt bewältigen? Die meisten Mitarbeiter „an der Linie“ wohnen laut Busse fabriknah und kommen ohnehin überwiegend per Rad zur Arbeit. Unter den 115 Dienstwagen-Berechtigten befinden sich die Vertriebs- und Einkaufskollegen sowie der Vorstand. Die Fahrzeuge sind im Rahmen einer Multi-Supplier-Strategie geleast.

Eine Car Allowance ersetzt die Leasingrate

„Davon wollen wir perspektivisch aber weg“, gibt Busse das klare Ziel vor. Denn er und seine Vorstandskollegen haben in der Vergangenheit festgestellt: Wenn etwas frei zur Verfügung steht, geht man anders damit um. Freizügiger. Das gelte auch beim Auto für Geschäfts- und Privatfahrten sowie beim im Statussymbol integrierten Kraftstoff. Der Verlierer: die Umwelt. „Als Homo oeconomicus lässt man außerdem nichts ungenutzt, was einem zusteht, also wählt man als Dienstwagenberechtigter tendenziell das größte Auto mit der maximalen Ausstattung, das man sich mit seiner individuellen Leasingrate leisten kann – unabhängig davon, ob

„Wir dürfen uns hehre Ziele setzen, aber wir müssen heute schon anfangen.“



Besucher kommen mit dem Auto, die Mitarbeiter meist mit dem Fahrrad.



Die Mitarbeiter erhalten eine recht hohe Car-Allowance-Rate zur Verfügung.

privater Seite: Denn wählt ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin nun ein Auto, merkt er oder sie schnell, wie viel Versicherung, Steuern und das regelmäßige Tanken kosten. Der Privaturlaub ist auch nicht mehr abgedeckt. Und auf einmal werde langsamer gefahren, günstiger getankt, das Auto auch mal stehen gelassen – oder gar keines mehr angeschafft. Aktuell fahren nur noch 102 von den 115 Berechtigten einen Pkw. Ein Anfang. Die anderen haben ihre Mobilität mit Bahn, Fahrrad oder anderweitig organisiert. Ganz nebenbei verringert sich langfristig der interne Verwaltungsaufwand für die Mobilität – und auch der oft langwierige Prozess der Fahrzeugkonfiguration wird seltener.

für die Vertriebler als Kombi –, an deren Rate sich alle orientieren können. Einmal pro Jahr wird diese geprüft und gegebenenfalls angepasst. Neben diesem „Standard“ für die Berechtigten sollen aber auch Alternativen schmackhaft gemacht werden, die zum Umdenken bewegen. „Wer ein E-Auto wählt, erhält 250 Euro zusätzlich“, berichtet Busse. Parallel wird die Ladeinfrastruktur an den Werksstandorten ausgebaut. Geplant ist eine Nutzung von natürlichen Ressourcen in Form von Photovoltaik und Wind – das passt auch zur Strategie des Lastmanagements in den Tiefkühlhäusern (siehe Infokasten).

Der entscheidende psychologische, aber auch ganz praktische Kniff bestand aber bei Frosta in der Einführung einer „Car Allowance“: Dienstwagenberechtigte erhalten dabei einen lukrativen Extra-Betrag aufs Gehalt – ein Manager etwa stolze 1.500 Euro. Damit kann er seine Mobilität selbst gestalten, ganz ohne Zutun von Frosta. Für Unternehmen sei das im ersten Schritt laut Busse zwar eine Extra-Investition, weil die Steuerbegünstigungen wegfielen.

Aber es trete der willkommene Effekt ein, dass erneut der Homo oeconomicus zuschlägt – dieses Mal auf

Als Homo oeconomicus wählt der Mitarbeiter oft freizügig sein Auto aus. Nun soll er mit dem Budget selbst haushalten.



Gerade bei den Produkten gilt: keine Geheimnisse, keine Tricks.



In Bremerhaven ist der Tiefkühlkost-Spezialist zu Hause.

Mehrere Wege führen hier zum Ziel

Auch denen, die weiterhin leasen und die Car Allowance nicht nutzen wollen, winkt bei Frosta ein Anreiz: Die nicht genutzte Leasingrate wird ausgezahlt, wenn sie ein kleineres und damit emissionsärmeres Auto wählen. „Wir gehen damit einen kombinierten Weg“, fasst Busse die Mobilitätsstrate-

gie im Hause Frosta zusammen. Das gilt genauso für die Travel Policy: Auch den Dienstwagenfahrern wird etwa die Bahnfahrt auf dem Weg zum Geschäftstermin bezahlt, ebenso wie die Bahncard, die dann auch zusätzlich privat genutzt werden kann. „Man muss als Unternehmen aufhören, nur mit Kostensparmodellen zu arbeiten. Vielmehr muss man Werte vermitteln“, sagt Busse.

Dabei setzt Frosta auf Vorbilder statt auf gehobene Zeigefinger: Erst ist der Vorstand auf kleinere Modelle umgestiegen – darunter ein Mini und ein VW Up –, vor vier Jahren beschlossen die drei Vorstandsmitglieder, auch ihre geleasteten Firmen-Kleinwagen nicht mehr zu erneuern. Vorstandsvorsitzender Felix Ahlers fährt seither nur noch Bahn und Klapprad. „Ich wohne auf dem Land, nutze ein kleines E-Auto für kurze Fahrten – zu den weiter entfernten Fabriken und auf längeren Reisen nutzen meine Frau und ich unseren zwölf Jahre alten Volvo“, berichtet Busse. „Sich nicht alle drei Jahre ein neues Auto anzuschaffen, ist ohnehin das Beste, was man für die Umwelt machen kann.“

Vorgelebt wird bei Frosta beispielsweise auch, Besprechungen via Videocall im Zug abzuhalten. Je mehr Mitarbeiter das unterwegs miterleben, umso mehr spricht sich das unter den anderen herum. „Wir beobachten außerdem, dass zum Beispiel diejenigen, die auf E-Antrieb umgestiegen sind, stolz von ihren Erfahrungen berichten und dass sie beispielsweise während des Muscialbesuchs vor Ort laden konnten“, sagt Busse. „Das ist der Stoff, aus dem Nachahmer gemacht werden. Wir schreiben also nicht verpflichtend Alternativen vor, aber wenn Alternativen vorgelebt werden, bewegt sich ganz automatisch etwas bei allen anderen.“

Susanne Löw

Das Kühlhaus als Speicherbatterie

Nicht nur in Sachen Mobilität setzt Frosta auf Nachhaltigkeit. Die Bremerhavener verfolgen auch auf anderen Ebenen Energieeffizienz, langfristig wollen sie sich von fossilen Quellen verabschieden. Dafür planen sie, ihre Tiefkühlhäuser mithilfe eines intelligenten Lastmanagements als Speichermedium für regenerativen Strom zu nutzen. Die Idee: Mit günstigem Strom während stürmischer Zeiten werden die Tiefkühlhäuser stärker gekühlt als nötig, sodass sie im Anschluss, wenn der Wind nachgelassen hat und der Strompreis wieder ansteigt, in den Sparmodus gehen können. Parallel entsteht derzeit ein eigenes Windrad auf dem Werksgelände in Bremerhaven. All das grüne Engagement zahlt sich aus: Im November 2023 erhielt Frosta den Deutschen Nachhaltigkeitspreis – bereits zum vierten Mal. Eine Fachjury hat den Lebensmittelhersteller in der Branche der Fleisch-, Fisch- und Proteinverarbeitung an die Spitze der nachhaltigen Vorreiter gewählt.



Das clevere Lastmanagement in der Produktion hilft, Energie zu sparen.