

# Transparenz als Werttreiber

Autorin: Bettina Dornberg

Frosta setzt seit 2003 auf das Reinheitsgebot als Markenkern. Jetzt legt Deutschlands nachhaltigste Marke die Herkunft aller verwendeten Lebensmittel offen und verschafft sich damit einen Wettbewerbsvorteil.

Manch einem Neuanfang wohnt ein Zauber inne, der sich erst Schritt um Schritt nachhaltig als solcher entpuppt. Man wächst Jahr um Jahr so langsam, aber sicher in die Position des Vorreiters hinein. „Wenn ich ehrlich bin, hat man das damals nicht gesehen, aber jetzt ist das unser Auftrag, unser Selbstverständnis“, sagt Hinnerk Ehlers, Vorstand Marketing und Vertrieb der Frosta AG. Vorreiter zu sein als „erklärtes Ziel“ ist in der Tat unique für einen Markenartikler der deutschen Lebensmittelindustrie, „in einem Land der Billigstnahrungsmittel“, wie er es ausdrückt.

**Den Kern der Frosta-Markenführung** und damit den Start zu einem nachhaltig agierenden Hersteller im Tiefkühlsegment bildet das 2003 eingeführte Reinheitsgebot sämtlicher Produkte. Das heißt, keinerlei Zusatzstoffe, also 100 Prozent frei von Farbstoff, Geschmacksverstärkern, Aromen, Emulgatoren, Stabilisatoren, chemisch modifizierten Stärken oder gehärteten Fetten. Passend zum zehnjährigen Jubiläum des Reinheitsgebots hat Frosta im März den sogenannten Zutatentracker aktiviert. Das, was Frosta seit Jahren weiß und bei seinen ausschließlich MSC-

zertifizierten Fischprodukten bereits im vergangenen Jahr eingeführt hat, nämlich den Konsumenten über Fanggebiet, Fangzeitpunkt und Fangtechnik per QR-Code zu informieren, überträgt Frosta jetzt auf sein Gesamtsortiment. Seit zehn Jahren ist auf jeder Packung jede Zutat deklariert. Nun kann sich der Verbraucher über den Foodtracking-Code kundig machen, aus welchem Ursprungsland die Rohwaren entlang der Lieferkette für sein gewünschtes Tiefkühlprodukt stammen.

„Wenn Sie das ganz transparent halten, müssen Sie ein Stück weit auch die Hosen runterlassen“, gesteht Ehlers. Aber er ist hundertprozentig von Frostas selbst gewählter Vorreiterrolle überzeugt, die auch auf die Marke einzahlt: „Die Herkunftskennzeichnung ist ein Riesenthema, und die Deklaration hat ähnliches Explosionspotenzial wie die Lebensmittelampel.“

Dass Reinheitsgebot, Transparenz und nachhaltiges Markenprofil nicht nur zum schmeichelnden Imagefaktor der Marke Frosta beitragen, sondern vor allem zum identitätsstiftenden, nachweisbaren, wirtschaftlichen Markenerfolg führen, beweist die Bilanz seit Jahren. Seit 2007 ist Frosta die Nummer

eins in Tiefkühlgerichten und kann seine Marktführerschaft stufenweise ausbauen: 2012 liegt der Marktanteil bei 31 Prozent (siehe Abbildung). Zum Vergleich: Iglo, der einzig ernst zu nehmende Markenwettbewerber, liegt laut Ehlers bei knapp unter zehn Prozent.

**Das war nicht immer so.** Im Gegenteil: Vor Einführung des Reinheitsgebots 2003 sanken die Marktanteile rapide, die Marktsituation „war alles andere als rosig“, blickt Ehlers zurück und beschreibt die Marke Frosta in einer Sandwich-Position: „Das heißt, es gab den Premiumanbieter Iglo in einer guten Positionierung, gute Marken und die Private Labels. Unten also das Thema Preis und oben das Thema Qualität. Frosta war im Niemandsland dazwischen. Wir sahen, dass wir so nicht überleben, sondern zerdrückt und rausgequetscht werden aus dem Markt. Wir mussten einen eigenen Weg gehen, mit einem eigenen USP.“

Die 180-Grad-Wende um die eigene Achse führte erst einmal über die rund 1 500 Mitarbeiter. Bei der internen Befragung stellte sich heraus, dass nicht einmal die Mitarbeiter die Frosta-Produkte gegessen hatten. Es fehlte im Team und im Management komplett die Identifikation mit der Marke. Der Ansatz zum konsequenten Relaunch: Rezepturen zu kreieren, „als ob wir selbst zu Hause kochen“. Das Reinheitsgebot war geboren, ohne die gängigen über 200 Zusatzstoffe, die man fand. Federführend hierbei war Felix Ahlers, damaliger Markenvor-

# Nachhaltig wachsen!



**Frosta-Werbung mit Nachhaltigkeit und Reinheitsgebot:** Vollständige Transparenz und Reinheitsgebot sind die Kernelemente der Frosta-Markenführung und avancierten zum wettbewerbsrelevanten Differenzierungsmerkmal.

stand und heutiger Vorstandsvorsitzender der Frosta AG. Der studierte Volkswirt und gelernte Koch ist für sein Wirken im Juni 2012 mit dem B.A.U.M. (Bundesdeutscher Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management e.V.) -Umweltpreis ausgezeichnet worden. Flankierend vor Markteinführung des Reinheitsgebots wurde eine intensive Marktforschung gemacht, mit dem Ergebnis, dass alle Verbraucher sagten: Natürlich würde ich so etwas kaufen und klar, dafür auch mehr Geld bezahlen. Aber die Fakten entlarvten die altbekannte soziale Erwünschtheitsfalle und sprachen definitiv eine andere Realität: „Wir sind mit der Marke erst einmal massiv eingebrochen. Acht Millionen Euro Verlust. Das war erstmalig in der Geschichte Frostas und hoffentlich auch einmalig“, sagt Hinnerk Ehlers. Der Absatz sei ins Bodenlose gefallen. Die

Produkte wurden teurer, die Preise wurden um 30 Cent angehoben. Man hatte neue Qualitäten, andere Geschmäcker. Aber der Stammnutzer hatte sein altes Produkt nicht wiedergefunden und war einfach abgesprungen. Es hatte sich nichts verkauft, und Frosta musste sich erst mühsam die Zielgruppe erarbeiten. „Aber schon 2004 ging es dann los. Das merken wir heute noch“, sagt der Markenvorstand, und er führt nicht ohne Stolz aus: „Heute müssen Sie hier keinen mehr motivieren. Die Mitarbeiter, die leben das Reinheitsgebot und die ganzen Aspekte der Nachhaltigkeit. Hier kündigt niemand. Keine Fluktuation. Sie haben eine unheimlich hohe Identifikation mit ihren Jobs und der Marke.“

**100 Prozent Transparenz** ist der Kompass in Frostas Markenführung. Sie ist längst zum Wettbewerbsvorteil der

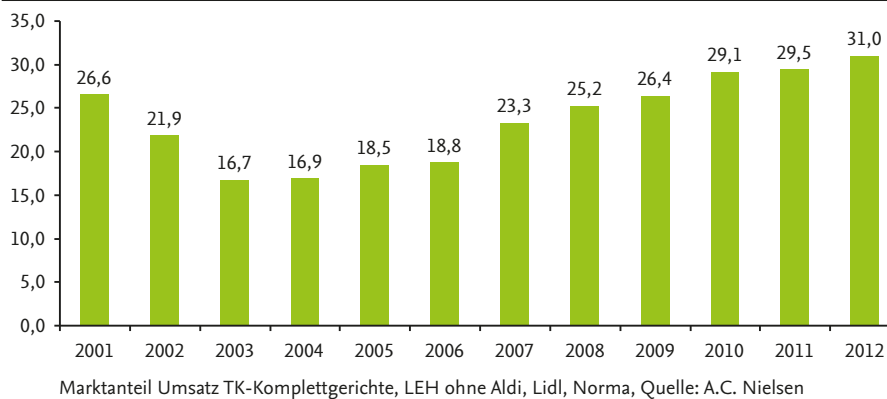
Premiummarke avanciert. Laut „Wirtschaftswoche“ erwirtschaftete Frosta „mehr als jeden siebten Euro Umsatz aufgrund seines grünen Images“ und weist auf Basis einer Studie von Serviceplan und Facit Research 2012 das nachhaltigste Markenprofil in der Kategorie Tiefkühlkost und Fertiggerichte für 7 700 Befragte auf. Die 16-köpfige Jury des deutschen Nachhaltigkeitspreises mit Marketingpapst Prof. Dr. Heribert Meffert zeichnete Frosta im Dezember 2012 als „Deutschlands nachhaltigste Marke“ aus.

**Aber welches sind die Markenwerte,** die den Kurs der Kommunikation bestimmen? Neben ökologischer Nachhaltigkeit – mit Maßnahmen wie dem ermittelten und deklarierten CO<sub>2</sub>-Fußabdruck sämtlicher Tiefkühlprodukte, Umstellung auf zertifizierten Grünstrom oder Verzicht auf Palmöl – liegt der Zauber in der ungewöhnlich offenen Kommunikation.

Frosta setzt sich nicht nur mit NGOs wie dem World Wide Fund For Nature (WWF), dem Nutztier-Fachverband Pro Vieh, mit Foodwatch oder Utopia.de, der Internetplattform für strategischen Konsum, auseinander, sondern sucht in erster Linie den Dialog mit dem Endverbraucher.

2005 startet Frosta einen Unternehmensblog ([www.frostablog.de](http://www.frostablog.de)), das „erste Internettagebuch einer Lebensmittelmarke in Deutschland“, bei dem auch Externe eingeladen sind, sich zu beteiligen. Seit 2007 kann darüber hinaus jeder jedes Produkt auf der

## FROSTA AUF DER ÜBERHOLSPUR



**Das Durchhalten hat sich gelohnt:** Beim Relaunch im Jahr 2003 musste Frosta erst einmal Umsatz- und Marktanteileinbußen hinnehmen. Doch ab 2004 begann das neue Konzept zu wirken, und die Marktanteile stiegen in den Folgejahren kontinuierlich.



Hinnerk Ehlers, Vorstand Marketing und Vertrieb der Frosta AG

»Die Mitarbeiter haben eine unheimlich hohe Identifikation mit ihren Jobs und der Marke.«

Homepage bewerten und kommentieren. „Einzigartig und sensationell“, schwärmt Ehlers. Der Verbraucher betätigt sich als Produktbewerter, ohne sich registrieren zu lassen. Ehlers bekommt die Kommentare auf seinen BlackBerry, ebenso alle Produktmanager und alle Produktentwickler. Neben dem Mehrwert kostenfreier Marktforschung, Empfehlungsmarketing durch selbst ernannte Multiplikatoren sozusagen, betont Hinnerk Ehlers hier vor allem die extremste Transparenz: „Wenn Sie wissen, dass alles, was Sie tun, kommentiert werden kann und wird, dann können Sie überlegen: Öffne ich mich, lasse ich das bei mir zu und reagiere darauf? Oder verstecke ich mich, schalte ich die Kanäle aus und kriege die Kritik irgendwo anders? Es gibt ja überall Portale.“ Nichts werde zensiert oder gelöscht, alles bleibe stehen, unterstreicht Ehlers nachdrücklich, auch bei Facebook, wo Frosta seit März 2010 mit einer eigenen Seite und über 15 000 Fans vertreten ist.

Solch proaktiver Umgang mit Social Media erhöht nicht nur die Identifikation mit der Marke, sondern beeinflusst auch das Kaufverhalten positiv, wie eine aktuelle Studie von der Universität Bremen, Keylens Management Consultants und der Bundesvereinigung der deutschen Ernährungsindustrie belegt (siehe [www.marketing-site.de](http://www.marketing-site.de)).

**Die Marke** des Bremerhavener Tiefkühlkostherstellers wird von einer ganz kleinen Mannschaft, nämlich 27 Mitarbeitern in Marketing und Sales inklusive Außendienst, von Hamburg

## Frosta AG

Die **Frosta AG** wurde als Hochseefischerei unter dem Namen Nordstern AG am 20. Januar 1905 gegründet. Dirk Ahlers, heutiger Mehrheitsaktionär und Aufsichtsratsvorsitzender, führt die AG aus dem Frischfischbereich ins Tiefkühlsegment und gründet 1962 die Frosta Tiefkühl-Kontor-GmbH in Bremerhaven. Seit Einführung der Marke Frosta im Jahre 1978 erweitert das Unternehmen sein Tiefkühl-fischsortiment um Gemüse, Obst, Kräuter und Fertiggerichte. Insgesamt beschäftigt das Unternehmen über 1500 Mitarbeiter und erzielte 2012 einen Umsatz von 380 Millionen Euro. ←

[www.frosta-ag.com](http://www.frosta-ag.com)

aus gemanagt. Im Kontext der kritisch geführten Diskussion um Lebensmittel im Web 2.0 hebt Ehlers hervor: „Wir haben keine Agentur. Facebook, das macht eine Junior-Product-Managerin. Das heißt, wir trauen ihr das zu, mit den Verbrauchern zu kommunizieren. Außerdem haben wir ja noch nicht einmal einen Nachhaltigkeitsbeauftragten. Alles, was wir tun, tun wir aufgrund unseres Markenkerns, und der ist eben nachhaltig.“

Reinheitsgebot, Transparenz und der offene Dialog mit den Kunden sowie mit den Einkäufern des Handels helfen der

Preispolitik Frostas. „Die Preiserhöhung in der Markenartikelindustrie ist ein Riesenthema und unheimlich schwer. Aber wir wissen, dass unsere Endverbraucher lieber einen Cent mehr zahlen, als dass wir die Grammatur reduzieren“, weiß der Marketingvorstand.

Explodierende Rohwarenpreise an den Weltmärkten, Bevölkerungswachstum, gestiegene Nachfrage aus Indien und China und „100 Prozent Reinheitsgebot, 100 Prozent echter Genuss“ – all das führt zu dem erstaunlichen Ergebnis, dass der Marktführer die höchsten Preise in der Tiefkühltruhe erzielen kann und damit „zehn bis 15 Prozent“ über seinem direkten Wettbewerber Iglo liegt.

**Pferdefleischskandal**, laut Robert-Koch-Institut über 11 000 Erkrankte aufgrund mit Noroviren verseuchter chinesischer Tiefkühlerdbeeren, Greenwashing, irreführende Herkunftsbezeichnungen (Localwashing), verwirrende Gütesiegel. Längst ist durch unzählige Umfragen bewiesen: Die Zahl der kritischen, kundigen wie ernährungsbewussten Verbraucher wächst. Laut Infratest achten mittlerweile drei Viertel der Konsumenten auf Zusatzstoffe und die Hälfte darauf, woher die Lebensmittel stammen. Frostas Reinheitsgebot war der Anfang einer neuen Unternehmenskultur, die Frosta zum Ausbau der Marktführerschaft und der Marke zu jenem nachhaltigen Zauber verhalf, der frei nach Hermann Hesses Gedicht „Stufen“, „uns beschützt und der uns hilft, zu leben“. ←