



HORN & COMPANY






Cheers to Change: Herausforderungen & Chancen in der Alkoholindustrie

Branchen-Insights: Alkoholindustrie

Oktober 2024

Der Alkohol-Markt sieht sich mit einer Reihe an Herausforderungen konfrontiert

Industrieüberblick

-  **1** **DER LEBENSMITTELEINZELHANDEL (LEH)**, der wichtigste Vertriebskanal für alkoholische Getränke, verzeichnete trotz des über lange Zeit kontinuierlichen Wachstums in den letzten Jahren einen **ABSATZRÜCKGANG**
-  **2** Neben den industrialisierten Angeboten der national distribuierten alkoholischen Getränke und den Produzenten der Handelsmarken bleibt Raum für die **REGIONAL UND KULTURELL GEPRÄGTE NISCHE**
-  **3** Experimentelle Angebote, mit starker Genussorientierung, erweitern das Angebot für den Konsumenten und „erziehen“ ihn auch zu **WECHSELNDEM KAUFVERHALTEN**
-  **4** Der **KONZENTRATIONSPROZESS** ist fortgeschritten; Konzerne erwirtschaften einen Großteil des Umsatzes; durch den weiteren Absatzrückgang wird es insbesondere bei kleineren Betrieben zu einem Konsolidierungsprozess kommen
-  **5** **FRAGMENTIERTE GETRÄNKEFACHGROßHANDEL- UND HORECA-LANDSCHAFT** mit der Notwendigkeit zur Konsolidierung

Aktuelle Entwicklungen



Konsum-
zurückhaltung



Lieferketten-
probleme



Rückgang
Gesamtabsatz



Energie- und
Rohstoffpreise

Perspektive



Rückgang
Alkoholkonsum



Gesundheits-
trend



Nachhaltige
Produkte



Innovative
Produkte

Alkoholindustrie: Analysen und strategische Insights zum **Konsumentenverhalten**

1. PERSPEKTIVE KONSUMENT



2. PERSPEKTIVE MARKT



Viele parallele Trends & Dynamiken beeinflussen das Verhalten der Konsumenten

Fünf Thesen zum Konsumentenverhalten



Rückläufiger Alkoholkonsum:

Insbesondere in jungen Kohorten. Insbesondere in traditionellen Segmenten



Sortimentsverschiebungen:

Von „Klar“ zu „Fass“, von „Shot“ zu „Mix“, von „Hart“ zu „Leicht“



Anhaltender Trendwechsel:

Geschwindigkeit und Kleinteiligkeit von Trends nimmt stetig zu



Die „Konsumschere“ geht auseinander:

Entweder „Value-for-Money“ oder starkes, authentisches Markenprofil



Alkoholfrei kommt:

Der Trend zu alkoholfreien Getränken geht erst los und verändert die TOMA*-Regeln

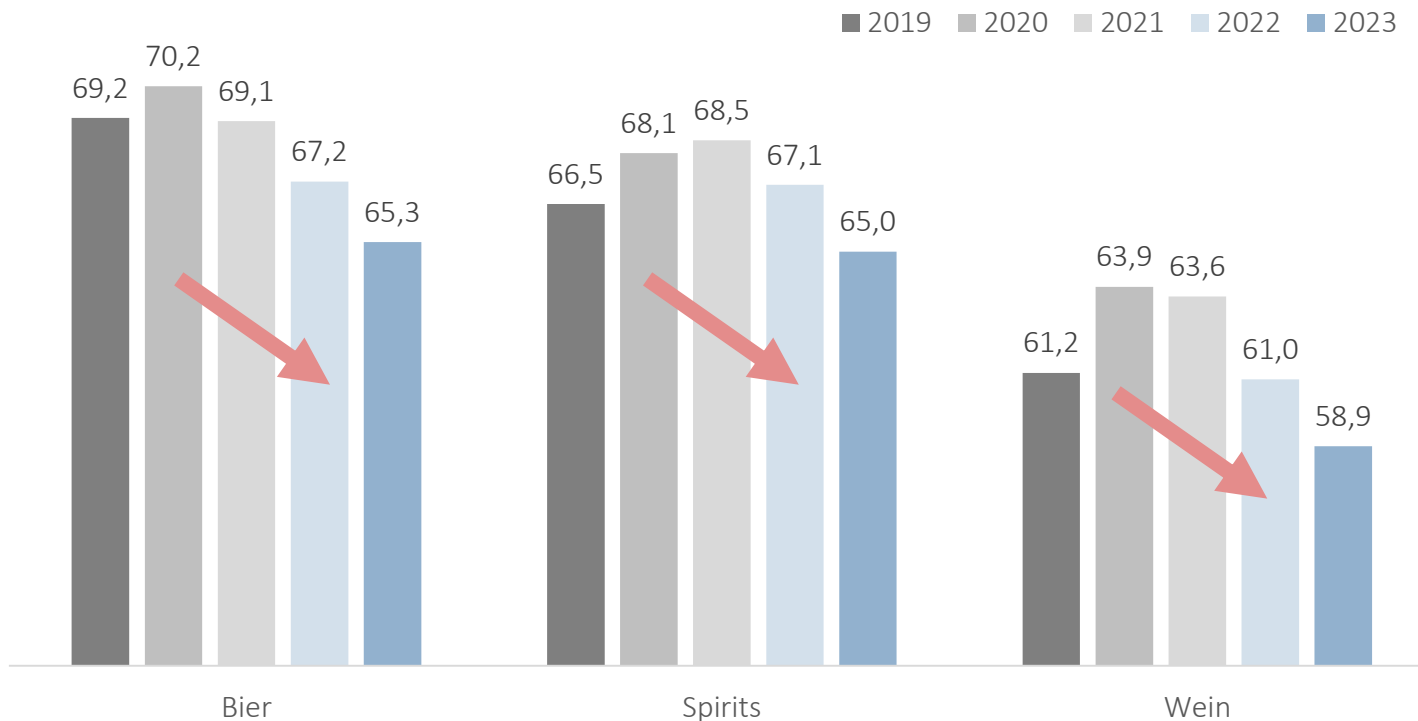


*TOMA: Top-of-Mind-Awareness

Neue Normalität? Die Marktdurchdringung alkoholischer Getränke gerät unter Druck

Entwicklung Marktdurchdringung 2019-2023

PENETRATION IN % VON ALKOHOLISCHEN GETRÄNKEN IM IN-HOME-KONSUM



ANALYSE

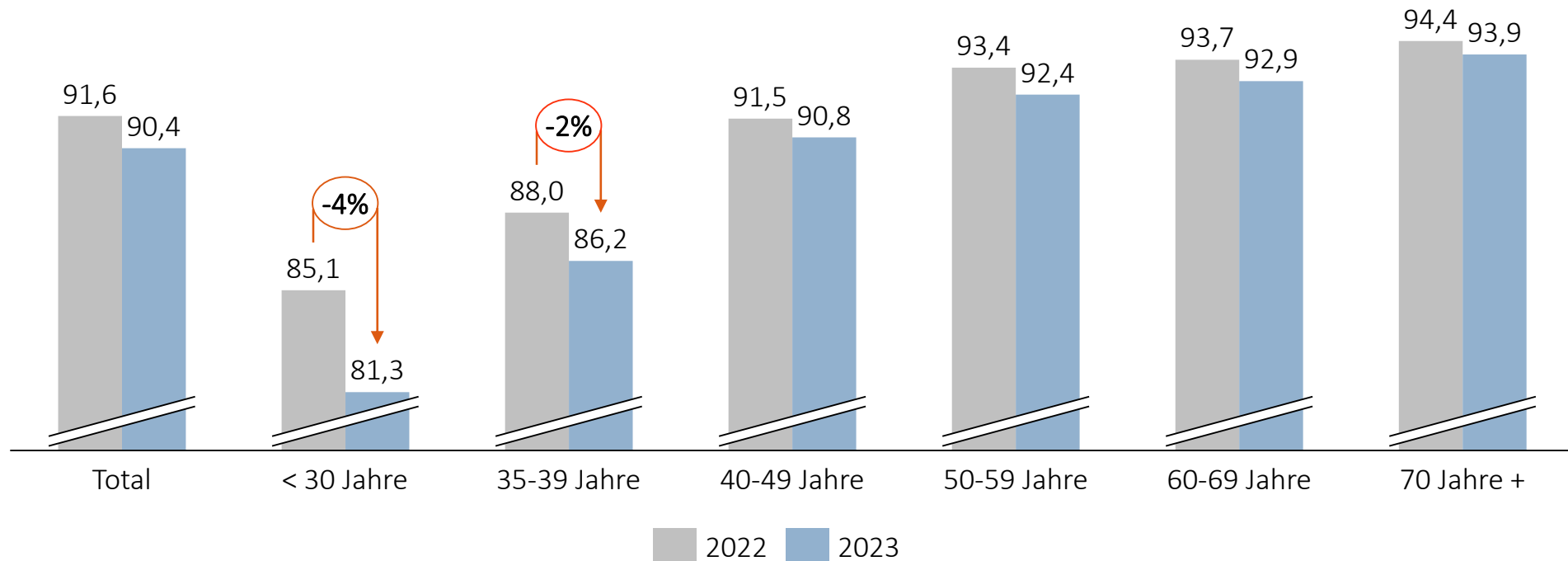
- **Marktdurchdringung:** Die Zahl der Käufer im In-Home-Bereich ist seit 2019 deutlich gesunken
- **Rückgang nach Corona-Hoch:** Nach einem pandemiebedingten Anstieg liegt der Konsum inzwischen unter dem Niveau von 2019
- **Trend zu weniger Alkoholkonsum:** Der zunehmende Fokus auf Gesundheit führt zu einer sinkenden Nachfrage in allen Kategorien, auch bei Schaumwein
- **Jüngere Zielgruppen konsumieren bewusster:** Jüngere Menschen greifen häufiger zu alkoholfreien Alternativen
- **Wirtschaftliche Faktoren:** Inflation und steigende Preise verringern die Ausgaben für Alkohol

In allen alkoholischen Segmenten ist nach dem „Corona-Hoch“ ein deutlicher Rückgang im In-Home-Konsum zu erkennen – sogar unter das Niveau von 2019

Abnehmender Alkoholkonsum hauptsächlich von der jungen Generation getrieben

Altersabhängige Konsumgewohnheiten bei alkoholischen Getränken

PENETRATION IN % NACH ALTERSGRUPPEN

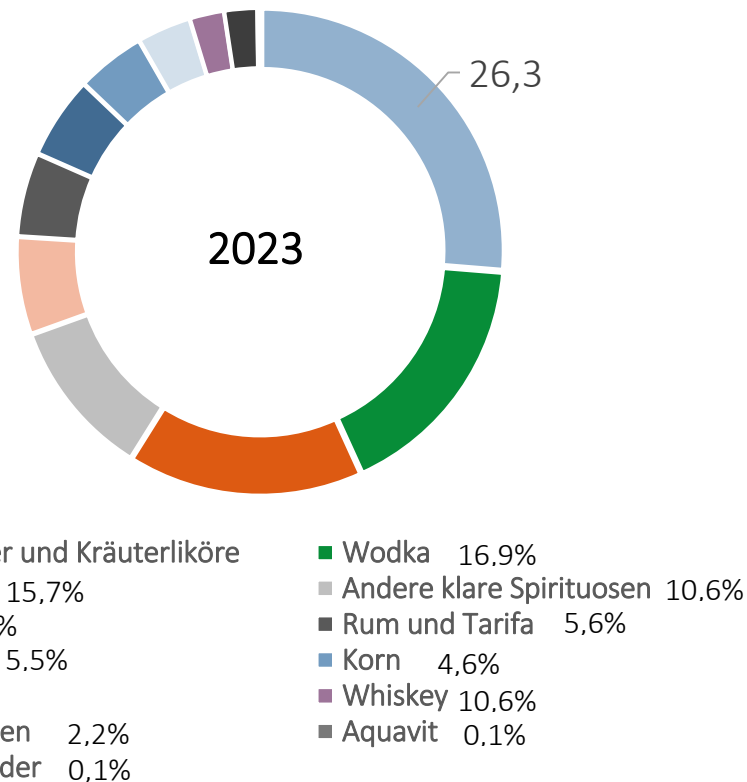


Unternehmen müssen sich hinterfragen, ob sie auf die veränderten Konsumgewohnheiten junger Konsumentengenerationen ausreichend vorbereitet sind

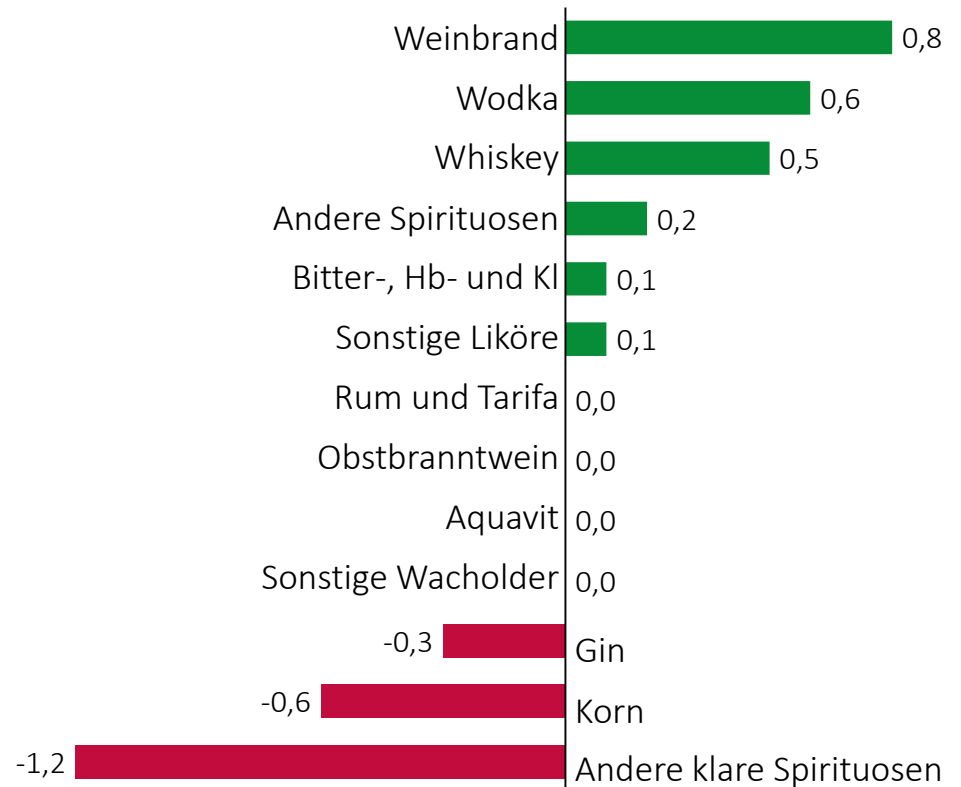
Konsumänderung spiegelt sich auch im Produktionsvolumen der Segmente wieder

Deep Dive Spirituosen

ANTEIL DER SPIRITUOSENARTEN AN GESAMTPRODUKTION IN 2023



ANTEILSVERSCHIEBUNG IN %P DELTA ZUM VORJAHR



Quelle: Bundesverband der Deutschen Spirituosen-Industrie und -Importeure e.V.

Alkoholindustrie: Analysen und strategische Insights zur **Marktentwicklung**

1. PERSPEKTIVE KONSUMENT



2. PERSPEKTIVE MARKT



Der Markt wird vielschichtiger, aktionsgetriebener und die Segmente verschwimmen

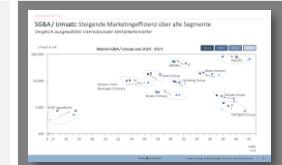
Fünf Thesen zum Markt



HoReCa wird mehr und mehr zum ausschließlichen „Show Room“:
Der Trend zu weniger/leichterem „Außer Haus“ Alkoholkonsum hat sich manifestiert



Steigende Effektivität und Effizienz in der Marktkommunikation: Effektivere, datenbasierte, Marketingkanäle gewinnen an Bedeutung (z. B. Retail Media), insbesondere international



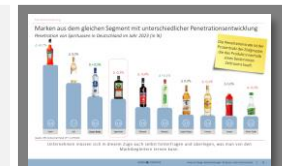
Der Aktionsanteil wächst (nachhaltig): Insbesondere A-Marken haben sich in der jüngeren Vergangenheit Umsatz „gekauft“. Konsumenten wurden zu „Cherrypickern“ erzogen



Ready-to-Drink?: Der Trend zu mehr Mix & weniger Shots sowie anlassbezogenen „Outdoor“ Konsum führen insb. im Sommer zu starker RtD-Entwicklung



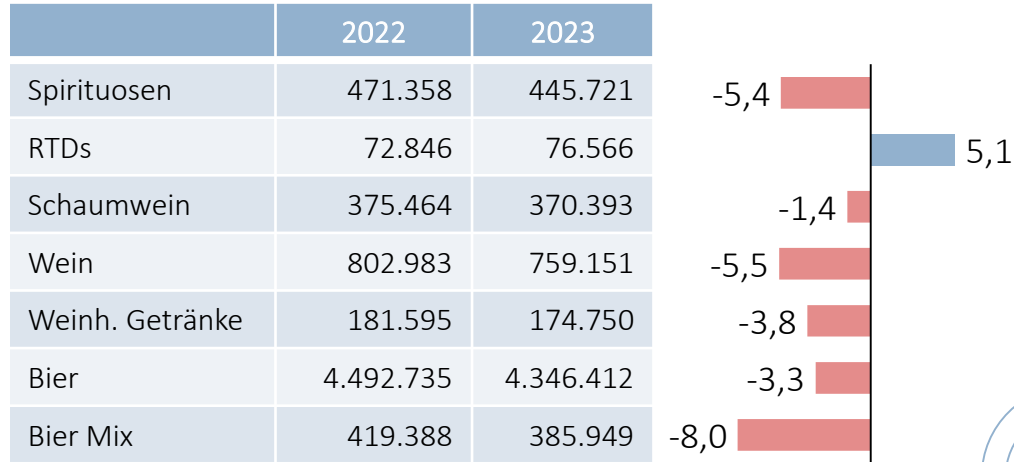
Die Zeit der großen, stabilen Volumina ist vorbei: Konsumenten sind preisgetriebener, weniger markenloyal und wechselbereiter (in Marke und Segment)



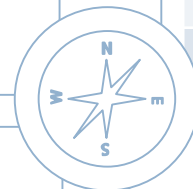
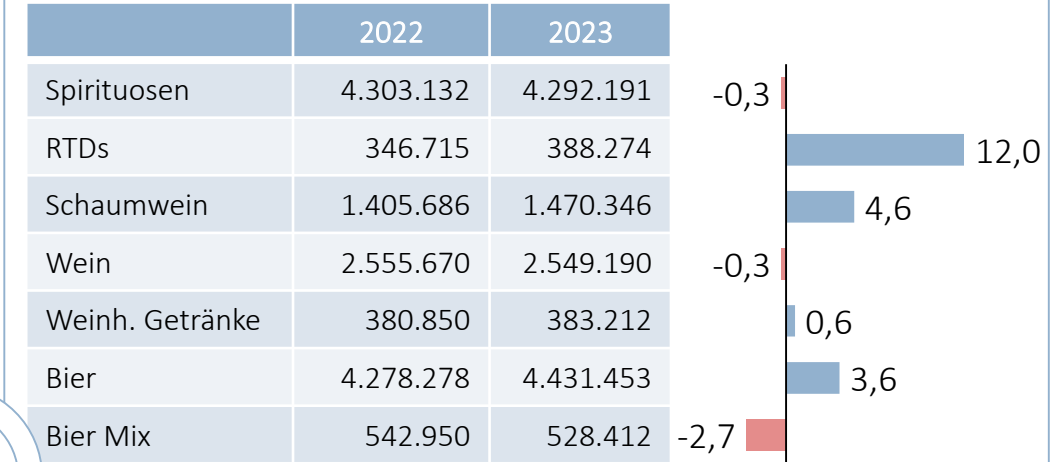
Umsatzwachstum ist stark beeinflusst durch Preissteigerungen – RTDs liegen vorne

Entwicklung alkoholhaltiger Getränke im LEH 2022/23

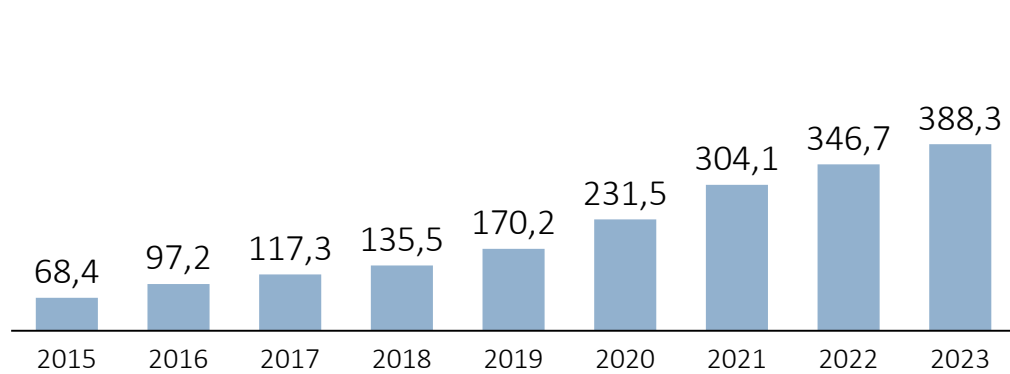
Absatz in 1.000 Flaschen zu 0,7 Liter



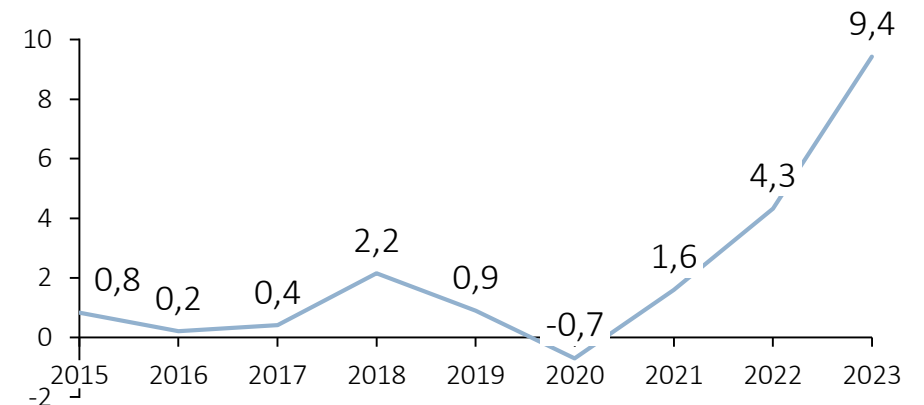
Umsatz in 1.000€



Umsatz mit Mixgetränken im dt. LEH (in m€)



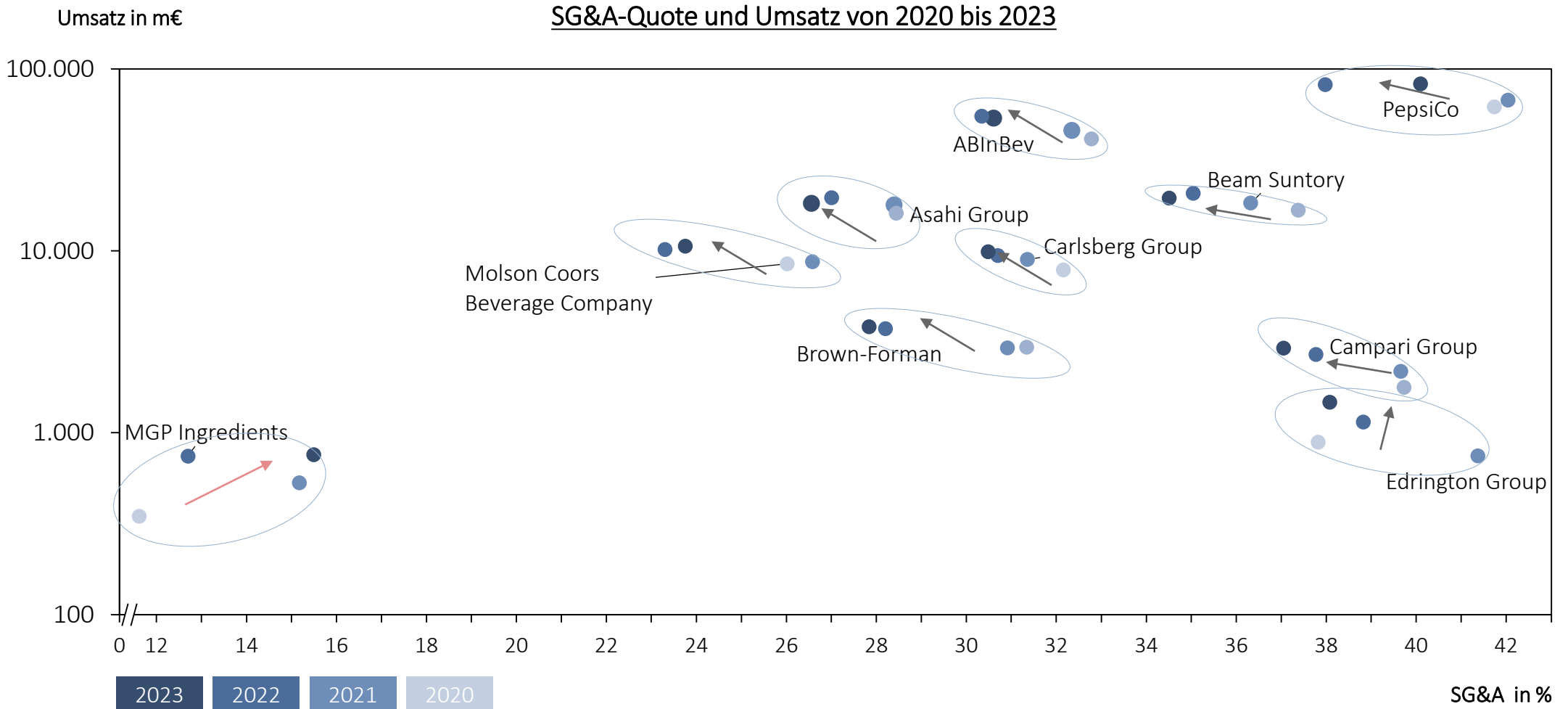
Entwicklung der Verbraucherpreise in % vs. VJ



Quelle: Spirituosen-Verband RTD: „Ready-to-Drink“ Mischgetränke LEH: Lebensmitteleinzelhandel

Viele große Getränkehersteller reagieren und passen die interne Kostenbasis an

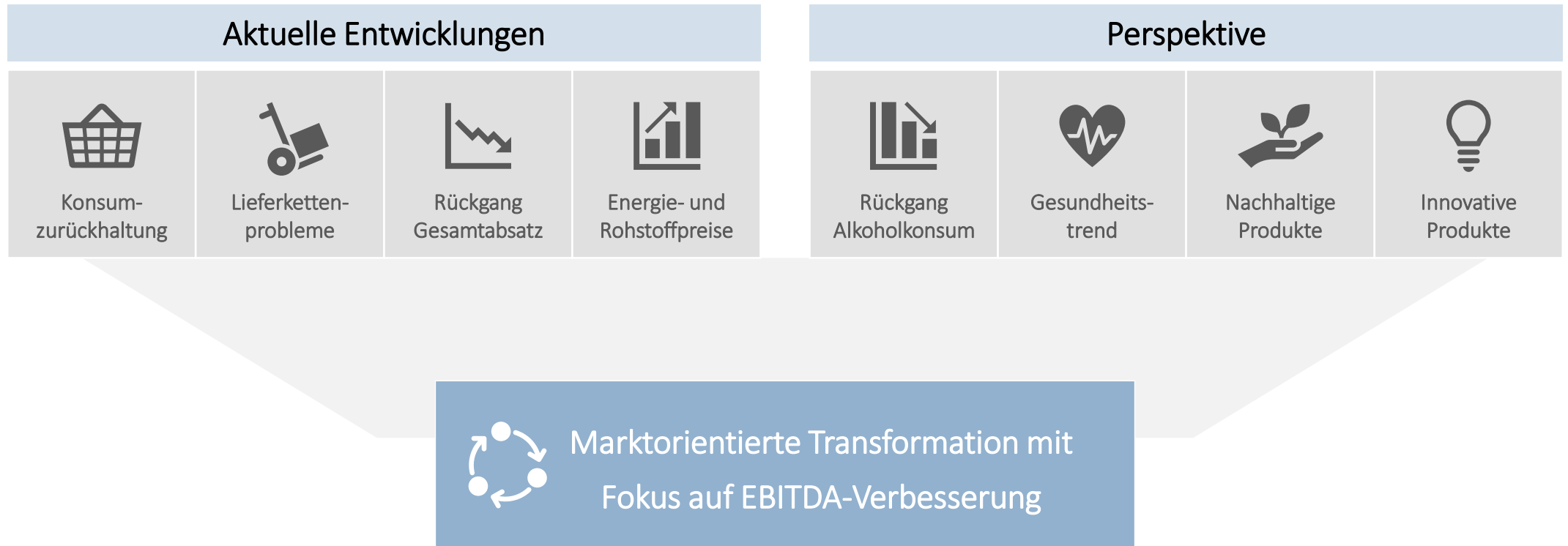
Umsatz und SG&A-Kosten ausgewählter Getränkekonzerne



Quelle: Unternehmensangaben

Was nun...? Ganzheitlicher Horn & Company Ansatz für die Alkoholindustrie

Herausforderungen frühzeitig begegnen



Nur eine ganzheitliche, marktorientierte Transformation kann die Ergebnissituation kurzfristig verbessern und Unternehmen der Alkoholindustrie nachhaltig erfolgreich aufstellen

Horn & Company Ansatz: Marktorientierte Transformation des Geschäftsmodells

H&C Leistungsangebot für die Alkoholindustrie



Horn & Company ist Spezialist für Turnaround-Situationen

Unternehmensprofil

- Positionierung:** Top-Management-Beratung (2023 Zusammenschluss mit ConMoto)
- Schwerpunkte:** Ergebnissteigerung | **Restrukturierung und Sanierung** | Digitale Transformation
- Branchen:** Industriegüter & Services | Konsumgüter & Handel
- Klienten:** Großer Mittelstand & Unternehmensgruppen, international
- Berater:** > 250 Consultants, inkl. 45 Partner/Associate Partner (Gruppe) | Hohe Seniorität
- Differenzierung:** GuV-Nutzen | Erfahrung & Seniorität | Glaubwürdigkeit | Umsetzungs-Kompetenz

Awards & Circles:



Umfangreiche finanz- und leistungswirtschaftliche Restrukturierungskompetenz

Leistungsportfolio Restrukturierung und Sanierung



TURNAROUND
& SANIERUNG

Unternehmen in Krisensituationen

Liquiditäts-
management

Fortführungs-
prognosen

Beraterpool
WSF (BMF)

Sanierungsgut-
achten (S6/BGH)

Planplausibilisierung
& IBR

Finanzierungs-
begleitung

Wertschöpfungskette

Bestands-
optimierung

Strukturkosten-
senkung

Absatz-
performance

Supply-Chain-
Effizienz

Geschäftsprozess-
optimierung

Portfolio-
optimierung



VALUE
CREATION



UMSETZUNG & TURNAROUND
MANAGEMENT

PMO &
Transformation Office

CRO- & CFO-Services

Sanierungsreporting

M&A-Begleitung &
Post Merger Integration

Restrukturierungskompetenz vom Gutachten bis zur operativen Umsetzung

Unsere Restrukturierungsexperten



**Dr. Michael
Lukarsch**

Geschäftsführender Partner

> 20 Jahre TOP-Managementberatung

Partner bei Roland Berger, Droege

CRO/CEO HOYER, AVI Packaging

Schwerpunkte:

- Sanierung & Refinanzierung
- Turnaround-Programme
- Geschäftsmodellentwicklung



**Alexander
Zielske**

Associate Partner

> 12 Jahre TOP-Managementberatung

Transformation und Turnaround

Expertise Handel & Konsumgüter

Schwerpunkte:

- Restrukturierungsprogramme
- Sanierungsgutachten (IdW S6)
- Performancesteigerung



**Christian
Czernay**

Associate Partner

> 14 Jahre Restrukturierungsberatung (EY,
PwC, Wieselhuber)

Sanierungsgutachten und IBR

Schwerpunkte:

- Liquiditätsplanungen
- Transformations-/Effizienzprogramme
- Sanierungsgutachten (IdW S6)

Unser Team verfügt über ausgewiesene operative Expertise in der Getränkeindustrie

Unsere Branchenexperten



**Dr. Kai-Michael
Schaper**

Geschäftsführender Partner

Strategie & Transformation,
Wertsteigerungsprogramme

Leiter H&C Competence Center
„Retail & Consumer Goods“

> 18 Jahre TOP-Managementberatung,
u.a. Capgemini Head of Retail DACH

Beiratsmandate in B2C-Retail-
Startup-Unternehmen



**Jan
Witte**

Principal

Strategie-, Geschäftsmodell- und
Organisationsentwicklung

> 8 Jahre TOP-Managementberatung
(u.a. Horváth, Capgemini Invent)

Wertsteigerungsprogramme in Handel
und Konsumgüterindustrie

Vertriebsperformance und Pricing im
Heimtierbedarf



**Tim
Rohmoser**

Senior Associate

Handels- und Vertriebsstrategien,
Datenanalysen

Mitglied H&C Competence Center
„Retail & Consumer Goods“

> 5 Jahre Handels- und Beratungs-
erfahrung (u.a. Otto Group)

Umfangreiche Projekterfahrung in
Handel & Industrie (KMU/Konzern)

HORN & COMPANY

Internationale Top-Management-Beratung

DÜSSELDORF | BERLIN | FRANKFURT | HAMBURG | KÖLN | MÜNCHEN | NEW YORK | SINGAPUR | WIEN