



CORPORATE TRANSFORMATION SERVICES

Erfolgsmodelle für die Brauerei von morgen

10 Thesen, 10 Lösungen für eine dynamische Branche im Umbruch

Das Oktoberfest in München hat begonnen, ein Fest, das die reiche Tradition des Brauens feiert. Gleichzeitig steht die Brauwirtschaft in Deutschland vor Herausforderungen. Veränderte Konsumentenpräferenzen, explodierende Kosten und die Dominanz des Handels zwingen Brauereien, ihre Geschäftsmodelle radikal zu überdenken.

Alvarez & Marsal blickt hinter die Kulissen der Branche, bringt in zehn zentralen die größten Herausforderungen auf den Punkt und zeigt auf, wie sich Brauereien in einem dynamischen Wettbewerbsumfeld behaupten können.

Zwischen Mainstream und Margendruck – 10 unbequeme Wahrheiten zur Brauindustrie



1

Der Geschmack der Kunden verändert sich – und auch das Portfolio der Brauereien passt sich an.

Die wachsende Nachfrage nach alkoholfreiem Bier hat die bisherigen Investitionen in Entalkoholisierung gerechtfertigt – doch Alkoholfrei allein wird langfristig nicht reichen, um mit wandelnden Konsumentenpräferenzen Schritt zu halten. Jeder Mega-Trend beginnt als Nische, und die großen Brauer sind mit ihren Produktionsanlagen nicht auf Kleinstmengen vorbereitet. Wer in der Nische mit Craft-Brauern mithalten will, muss radikal flexibilisieren. Das ist ein kapitalintensiver Kraftakt. Die Branche steht vor der entscheidenden Aufgabe, Innovation und Effizienz in Einklang zu bringen.

2

Markentreue ist begrenzt – Verfügbarkeit und Preis sind entscheidend.

In Hotels, Restaurants und im Catering hat der Gast oft keine Wahl und trinkt jene Marke, die gerade in der Sorte seiner Wahl verfügbar ist. Im Lebensmittel-Einzelhandel und Getränkefachgroßhandel (GFGH) hingegen entscheiden Shopper innerhalb bestimmter Geschmacks- und Imageprofile. Allerdings ist echte Markenbindung kaum vorhanden, Verbraucher agieren häufig preisbewusst.

3

Der Handel ist in einer starken Verhandlungsposition. Die Branche bleibt in der Defensive.

Große Einzelhändler und nationale GFGH dominieren die Verhandlungen und nutzen ihre Marktmacht, um Preise zu drücken. Gleichzeitig agieren kleinere GFGH taktisch und verschärfen durch aggressive Promotion den Preisdruck. Die Margen der Brauer erodieren.

4

Der HoReCa-Bereich erfordert mehr Transparenz – und ein Denken in Deckungsbeiträgen.

Der On-Premise-Kanal ist noch immer stark von Bauchgefühl, Beziehungen und Volumenlogik geprägt – echte Rentabilitätsdaten fehlen oft komplett. Die Bewertung von Kunden anhand von Verkaufszahlen statt anhand ihres Beitrags zum Gewinn ist eine Verschwendung von Ressourcen. Solange keine verlässlichen Rentabilitätszahlen im On-Premise-Kanal existieren, bleibt die Ressourcenzuordnung ineffizient, den „strategische Kunden“ sind häufig in Wahrheit wertvernichtend.



5

Premiumisierung erhöht die Komplexität und drückt die Margen, denn Sortenvielfalt und Individualverpackungen treiben die Kosten.

Die wachsende Anzahl von Varianten- und Gebinden, bei denen Flaschen und Kästen zum Teil in Form und Größe individualisiert sind, treibt den Aufwand in Produktion und Logistik hoch. Die Frage bleibt: Liefert solches Marketing die erhoffte Kundenloyalität? Einen generellen Beleg, dass sich die kostspielige Individualisierung rechnet, gibt es noch nicht.

6

Nachhaltigkeit ist für die Brauer mehr Pflicht als strategische Chance – die Kunden setzen andere Kaufkriterien.

Für Brauer ist Nachhaltigkeit kein optionales Ziel, sondern eine teure Notwendigkeit. Für Verbraucher hingegen ist Nachhaltigkeit zwar mehr als ein Hygienefaktor, aber selten das entscheidende Kaufkriterium. Sobald bestimmte Nachhaltigkeitsanforderungen – wie Mehrwegfaktoren oder CO₂ arme-Produktion – erfüllt sind, entscheiden oft Aspekte wie Preis, Image oder Design.

7

Digitalisierung bleibt bislang ein unterschätztes Handlungsfeld der Branche.

Ein bisschen Automatisierung oder ein paar digitale Tools reichen nicht aus, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Wer nicht konsequent und umfassend digitalisiert und datengetrieben agiert, verliert die Fähigkeit, schnell genug auf Markttrends und Kundenbedürfnisse zu reagieren. Halbherzige Ansätze führen ins Abseits.

8

Effizientes Marketing braucht klare Ziele und einen messbaren ROI.

Übertriebene Kreativität führt zu einem Wildwuchs an Marketingkampagnen, Inhalten, Werbemitteln und unkontrollierten Ausgaben. Der Einfluss auf Markenbekanntheit und Abverkauf wird kaum überwacht. Das Marketing ist ein schwarzes Loch für Budgets – ohne klare ROI-Messung bleibt es ein leeres Versprechen. Und zwar eines, das trotzdem bezahlt werden muss.

9

Ohne Performance-Kultur sind verpasste Chancen und Verschwendung fast zwangsläufig vorprogrammiert.

Intransparenz begünstigt Bequemlichkeit in den Sales-Teams, eine fehlende Kosten- und Performance-Kultur zieht Ergebnisse nach unten. Wenn zusätzlich klare Ansagen und konsequente Führung fehlen, sind verpasste Verkaufschancen und Überinvestitionen in die falschen Kunden die absehbare Konsequenz.

10

Veraltete Strukturen beschleunigen den Fachkräftemangel – die Branche bremst sich selbst aus.

Veraltete Strukturen verschärfen den Fachkräftemangel und machen Unternehmen unattraktiv für Talente. Starre Prozesse und das Ignorieren moderner Arbeitsanforderungen wie flexible Arbeitszeitmodelle oder Work-Life-Balance treiben qualifizierte Mitarbeiter in andere Branchen.

Maßnahmen statt Hoffnungen – 10 Lösungsansätze, die mehr Wirkung entfalten



Die Bewältigung dieser Herausforderungen erfordert einen ganzheitlichen Ansatz, der Innovationskraft mit disziplinierter Umsetzung verbindet, um nachhaltiges Wachstum in einem zunehmend wettbewerbsintensiven Umfeld zu sichern. Alvarez & Marsal kennt die wesentlichen Hebel, mit denen Brauer messbare Ergebnisse erzielen können.

1. Sortimente entschlacken, Marken stärken

Ein klarer Ansatz nach Markt, Kanal und Kundensegment steigert Effizienz und Profitabilität. Datengestützte Entscheidungen helfen, Markttrends und Kundenverhalten präzise zu verstehen, besser zu prognostizieren und passende Channel-Strategien zu entwickeln. Wachstum lässt sich durch gezielte Innovation und Premiumisierung fördern, während ein optimiertes Portfolio-Management mit marktgerechten Preisen die SKUs Rentabilität maximiert. Gleichzeitig sorgen klar definierte Channel-Strategien dafür, dass Spillover-Effekte zwischen GFGH und HoReCa minimiert und Margenverluste vermieden werden.

2. Sales Excellence über alle Kanäle

Sales Excellence erfordert eine klare Ausrichtung sowohl auf Channel-Ebene als auch auf Vertriebsressourcen. Auf Channel-Ebene bedeutet das, Kunden nach Potenzial zu segmentieren und klare Service-Level-Agreements zu definieren, um Top-Kunden gezielt zu priorisieren und Überbetreuung zu vermeiden. Gleichzeitig sollten Methodik und Logik der Promotions optimiert werden, um profitables Wachstum zu maximieren.

3. Vertriebsressourcen gezielt steuern

Nicht alle Kunden brauchen die gleiche Betreuungstiefe. Eine smarte Segmentierung hilft, Vertriebsressourcen gezielt zu planen – unterstützt durch Digital Sales Enablement, das Transparenz schafft und datenbasierte Entscheidungen ermöglicht. Damit ist der Außendienst dort präsent, wo er wirklich Wirkung entfaltet. Und nicht nur dort, wo er sowieso immer schon erfolgreich war.

4. Den HoReCa-Kanal systematisch entwickeln

Hotels, Restaurants und Catering zählen zu den wichtigsten, aber auch komplexesten Vertriebskanälen. Hier lohnt ein genauer Blick: Transparenz auf Kundenebene ist die Grundlage dafür, Potenziale bei Konditionen, Drop-Size, Besuchsfrequenz und Maßnahmen wie PoS-Aktionen, Sampling oder Events gezielt zu realisieren. Mit verlässlichen Daten lässt sich der Kanal profitabler steuern.

5. Produktion und Supply Chain auf Effizienz und Skalierbarkeit ausrichten

Die Reduzierung der SKU-Komplexität und gezieltes Value Engineering helfen, Herstellkosten zu senken und die Overall Equipment Effectiveness (OEE) zu steigern. Durch konsequente S&OP-Prozesse sowie den Einsatz von Predictive Tools und Big Data lassen sich Produktionsressourcen effizient nutzen, die Lieferfähigkeit auch saisonaler Produkte sichern und die Supply Chain nachhaltig gestalten. So wird die gesamte Wertschöpfungskette effektiver und ressourcenschonender.

6. Nachhaltigkeit wirtschaftlich denken

Nachhaltigkeit ist kein Selbstzweck – sie wird zur wirtschaftlichen Stärke, wenn man sie gezielt plant und umsetzt. Der Schlüssel liegt in Konzepten, die sowohl ökologisch sinnvoll als auch effizient für Produktion, Logistik und Portfolio gestaltet sind.



7. Digitalisierung entlang konkreter Wertschöpfungshebel einsetzen

Digitalisierung entfaltet dann ihren Nutzen, wenn sie gezielt auf konkrete Prozesse einzahlt. Im Vertrieb ermöglichen bessere Kundendaten und intelligente Dashboards, eine neue Qualität in der Betreuung. Auch in der Produktion, der Absatzplanung oder im Außendienst lässt sich mit gezielten digitalen Lösungen spürbar Effizienz gewinnen.

8. Marketing gezielt strukturieren und messbar machen

Wirkungsvolles Marketing beginnt mit klaren Zielen – und endet mit einer ehrlichen Messung. Wer Budget nach Kanal, Kunde und Maßnahme zuteilt, kann gezielter investieren und vermeidet Streuverluste. Ob Above-the-Line (klassische Werbung) oder Below-the-Line (BTL) – wichtig ist, dass Wirkung und Aufwand zueinander passen. So wird Marketing planbar, messbar und effizient.

9. Kostenstrukturen strategisch steuern

Ein stringentes Kostenmanagement entsteht nicht aus Sparwillen allein, sondern aus Transparenz. Methoden wie „Zero-Based Review“ helfen dabei, Kosten und Kostentreiber offenzulegen und Leistungen und Prozesse regelmäßig auf ihren strategischen Beitrag hin zu überprüfen. Strenge Kostenkontrolle sorgt dafür, dass Finanzdisziplin gewahrt bleibt und Nachhaltigkeitsziele berücksichtigt werden.

10. Organisationen befähigen, statt verwalten

Unternehmen, die als Arbeitgeber attraktiv bleiben wollen, setzen auf flexible Modelle: von Arbeitszeiten über hybride Strukturen bis hin zu Führung, die Orientierung statt Kontrolle bietet. Flache Hierarchien, klare Rollen und smarte Automatisierung (etwa durch RPA oder Nearshoring) ermöglichen schnellere Entscheidungen und machen Organisationen handlungsfähiger.



Die 5 Do's und Don'ts für Brauereien



DOs

- ✓ Umsetzbare Pläne sichern Fokus und ermöglichen flexible Reaktionen auf Herausforderungen.
- ✓ Funktionsübergreifende Ausrichtung bricht Silos auf, stärkt Kommunikation und fördert koordinierte Umsetzung.
- ✓ KPIs machen Leistung sichtbar, fördern Verantwortlichkeit und ermöglichen rechtzeitige Kurskorrekturen.
- ✓ Klare Führung gewährleistet strategische Ausrichtung und schafft Freiheit innerhalb eines Rahmens.

DON'Ts

- ✗ Pauschale Ansätze vermeiden: Einheitliche Strategien ignorieren markt-, kanal- und kundenspezifische Dynamiken.
- ✗ Teams und Regionen freie Hand lassen: Fehlende Steuerung führt zu falschen Prioritäten und verwässerter Wirkung.
- ✗ Aufgaben auf zu wenige Ressourcen konzentrieren: Die Folge wären Engpässe, geringere Effizienz und fehlende Nachhaltigkeit.
- ✗ Monitoring vernachlässigen: Ohne Mechanismen fehlen Transparenz und Kurskorrekturen.

Warum A&M? – Unser Value Add



Unsere Mitarbeiter sind erfahrene Praktiker mit tiefem Fachwissen in der Bier- und Getränkeindustrie. Sie nutzen bewährte Methoden, Tools und Best Practices, um kundenindividuelle Ergebnisse zu erzielen:



Wir entwickeln maßgeschneiderte Strategien für Vertrieb, Produktion und Supply Chain, abgestimmt auf Ihre Anforderungen und die Marktdynamik.



Wir nutzen Big Data, Prognosetools und bewährte Analysetechniken, um Prognosen, SKU-Management und operative Effizienz zu optimieren.



Wir setzen auf rigorosen Kostenfokus, um Einsparpotenziale zu identifizieren und kurzfristig zu realisieren sowie nachhaltige Effizienz zu gewährleisten.



Wir nutzen Automatisierung, RPA und datengesteuerte Tools, um Effizienz zu steigern und Zukunftssicherheit zu gewährleisten.



Wir schaffen Governance-Strukturen, klare Kennzahlen und Prozesse für Verantwortlichkeit und Abstimmung.



Wir liefern praxisnahe Umsetzung – vom „Was“ bis zum „Wie“ mit End-to-End-Support.



Wie A&M helfen kann:



- A&M hat mit globalen Brauereien und führenden europäischen Konsumgüterunternehmen zusammengearbeitet, um finanzielle Stabilität zu sichern, Betriebsabläufe neu zu gestalten, profitables Wachstum zu fördern und Ergebnisse durch gezieltes Handeln zu beschleunigen. Wenn traditionelle Ansätze an ihre Grenzen stoßen, bringt A&M seine Expertise in Restrukturierung und Turnaround ein, um mit faktenbasierter, handlungsorientierter Führung Transformationen voranzutreiben und schnelle Ergebnisse zu liefern.
- Unsere Mitarbeiter haben sowohl Erfahrung aus der Industrie als auch aus der Beratung und eine nachweisliche Erfolgsbilanz bei der Unterstützung von Kundenunternehmen in der Bewältigung schwieriger und komplexer Situationen.

IHRE ANSPRECHPARTNER:



Josefine Haensel
Managing Director
Germany
+49 151 8778 5704
jhaensel@alvarezandmarsal.com



Dr. Stefan Rohrhofer
Managing Director
Germany
+49 151 6744 9236
srohrhofer@alvarezandmarsal.com

Follow A&M on:

ABOUT ALVAREZ & MARSAL

Alvarez & Marsal ist ein 1983 gegründetes, weltweit führendes Dienstleistungsunternehmen. Besonders renommiert ist es für seine Beratung in Bezug auf Leadership, Handeln und Ergebnisse. Alvarez & Marsal bietet Beratung, Dienstleistungen zur Verbesserung der Geschäftsentwicklung sowie Turnaround-Management-Dienste und liefert dabei jedem Kunden auf seine spezifischen Bedürfnisse abgestimmte praktische Lösungen. Dank eines weltweiten Netzwerks von erfahrenen Mitarbeitenden, erstklassigen Beraterinnen und Beratern, ehemaligen Aufsichtsbehörden und Industriebehörden hilft Alvarez & Marsal Unternehmen, Vorständen, Private-Equity-Firmen, Anwaltskanzleien und Regierungsbehörden Transformation voranzutreiben, Risiken zu minimieren und in jeder Phase des Wachstums Wert zu schöpfen.

Für weitere Informationen besuchen Sie: [AlvarezandMarsal.com](https://www.alvarezandmarsal.com)

© Copyright 2025 Alvarez & Marsal Holdings, LLC.
All Rights Reserved.
473078_53183/September 2025
9814_FINAL



10 Fakten zu Absatzrückgang, veränderten Konsumgewohnheiten und Markttrends

- 1 Absatzrückgang auf dramatischem Tief**
2024: 83 Mio. Hektoliter (-1,4 %)
1. Halbjahr 2025: -6,3 % auf ~39 Mio. HL
Das niedrigste Halbjahresniveau seit 30 Jahren.¹
- 2 Pro-Kopf-Konsum sinkt**
92 Liter (2022), -5,5 % in 2023
Das bedeutet lediglich Platz 4 in Europa, hinter Tschechien, Polen und Österreich.²
- 3 Alkoholfrei als Wachstumstreiber**
8,7 % Marktanteil (2024); +12,6 % in H1 2025;
+109 % gegenüber der Produktion seit 2013.³
- 4 Pils verliert Dominanz**
Noch 48,2 % Marktanteil, aber Wachstum beim Hellen (10,7 %) und Spezialitäten.
Kontext: Änderung der Präferenzen, entsprechende Sortimentspolitik gefragt.³
- 5 Retail-Macht extrem konzentriert**
5–6 Händler kontrollieren 80–95 % des Off-Trade.⁴
- 6 Profitabilität niedrig**
Brauereien verdienen im Schnitt nur 12 –20 € je HL im Handel vs. 50–100 € im On-Trade.⁴
- 7 Markt stark fragmentiert**
Die größte Einzelmarke erreicht weniger als ~5 % Marktanteil.⁴
- 8 Export leicht gestiegen, aber anfällig für Rückschläge**
2024 Exporte +1,6 % (entspricht einem Anteil von 17,8 % des Gesamtverkaufs
1. Halbjahr 2025 -7,1 %).⁵
- 9 Kostenschocks bleiben sichtbar**
Rohstoffe wie Malz (+150 %) oder Verpackungsmaterial wie Glas +140 % seit 2022; Energie macht 10–20 % der Herstellungskosten aus.⁶
- 10 Hohe Promotionsquote**
Mehr als 60 % der Verkäufe laufen über Rabattaktionen.⁴

1 Destatis

2 Quelle: Global Beer Consumption by Country in 2023 | 2024 | KIRIN - Kirin Holdings Company, Limited

3 Germany On Premise Consumer Pulse Report: April 2024 – NIQ

4 Experten-Interview

5 Karlsberg, Interim Report as of Jun 30 2025

6 Jefferies, Global Beverages, 2023 Outlook: Opportunities in an Uncertain Environment