

Die Zukunft des Alkohols

Das Whitepaper von Roland Berger zur Alkoholindustrie – 2026

Mai 2026

Roland
Berger

Management-Zusammenfassung

- Die Alkoholindustrie befindet sich an einem strukturellen Wendepunkt.
- Diese zweite Ausgabe unserer Branchenpublikation **"Die Zukunft des Alkohols"** bestätigt und vertieft die zentrale These ihres Vorgängers von 2025: Der globale Alkoholkonsum befindet sich auf einem unumkehrbaren Abwärtstrend, bei dem die Absatzmengen im Worst-Case-Szenario bis 2050 halbiert werden. Dies ist keine zyklische Korrektur – es handelt sich um eine dauerhafte Neuordnung, die durch das Zusammenwirken von Gesundheitsbewusstsein, Wertewandel der Generationen, verschärfter Regulierung und demografischem Wandel vorangetrieben wird.
- Die ursprünglichen sieben Disruptionshypothesen – von Marktpolarisierung, der Resilienz des Luxussegments, dem Aufstieg funktionaler alkoholfreier Getränke, fortschrittlicher Fermentation, Wasserknappheit, anspruchsvoller Geschmacks-Kombinationen bis hin zur sich verändernden Marktstruktur – bleiben weiterhin gültig und werden durch neue Daten nun zusätzlich untermauert. Der Pro-Kopf-Verbrauch ist in allen Regionen der Welt im vergangenen Jahrzehnt entweder zurückgegangen oder stagniert, wobei die entwickelten Märkte die Schrumpfung anführen. Die Tabak-Analogie ist aufschlussreich und ernüchternd: Am Beispiel des japanischen Marktes sank der Tabakkonsum um 75 % zwischen 2000 und 2024, nachdem von der WHO initiierte Rahmenwerke institutionelle Durchschlagskraft entfaltet hatten. Heute befindet sich Alkohol in einer strukturell vergleichbaren Abwärtsentwicklung.
- Diese Ausgabe präsentiert zwei entscheidende neue strategische Dimensionen.
 - Erstens, **„Alko-Technologie“**: Technologische Führerschaft – insbesondere fortschrittliche Fermentationstechnologien und KI-gestützte Personalisierung. Fortschrittliche Technologie wird nicht mehr als Hebel zur operativen Effizienz verstanden, sondern als zentraler Wachstumsmotor, der Alkoholinnovationen auf angrenzende Bereiche wie Agrartechnologie, Gesundheit und Bioenergie ausdehnt und zudem futuristische, hyperpersonalisierte Luxus-Konsumerlebnisse ermöglicht.
 - Zweitens, **„Alko-Politik“**: Die Beziehung der Branche zur Regulierung muss grundlegend neu gestaltet werden. Anstatt defensiv auf unvermeidliche Verschärfungen zu reagieren, müssen führende Unternehmen offensiv agieren – regulatorische Agenden aktiv mitgestalten, Standards für „gesunden Alkohol“ mitentwickeln und differenzierte politische Strategien in Europa, Nordamerika und Asien verfolgen.
- Das strategische Gebot ist unmissverständlich: Unternehmen, die auf eine Marktstabilisierung warten, werden sich in einem dauerhaft kleineren Markt behaupten müssen – und zwar unter Bedingungen, die von Dritten vorgegeben werden. Die Gewinner des Jahres 2035 werden diejenigen sein, die jetzt handeln – in Technologieplattformen investieren, das regulatorische Narrativ prägen und strukturelle Disruptionen in nachhaltige Wettbewerbsvorteile verwandeln.

Im Jahr 2025 identifizierte die Roland Berger-Studie zur Zukunft des Alkohols sieben Disruptionshypothesen mit dem Potenzial, die Struktur der globalen Alkoholmärkte grundlegend zu verändern.

Zusammenfassung der Studie „Zukunft des Alkohols 2025“

Bestehende Märkte

- 1. Der weltweite Alkoholkonsum wird bis 2050 um 50 % zurückgehen.** Obwohl der Markt derzeit wächst, wird er mittelfristig schrumpfen – bedingt durch eine zunehmende Alkoholaversion, verbreitete Nüchternheit und verschärfte Regulierungsmaßnahmen.
- 2. Luxusalkohole werden ein widerstandsfähiges Marktsegment bleiben** Mit der zunehmenden Marktpolarisierung wird das Luxuswertangebot ein geschütztes Segment für nachhaltiges und profitables Wachstum bleiben
- 3. Die Marktstruktur wird sich zu drei klar abgegrenzten Akteursgruppen entwickeln** [1] Luxus-Nischenanbieter, gesponsert von prominenten Persönlichkeiten und unterstützt von [2] hochwertigen OEMs, werden gegen [3] die fünf größten globalen Marken-Gruppen konkurrieren

Entstehende und zukünftige Märkte

- 4. Funktionale alkoholfreie Getränke werden den Alkohol ersetzen** Alkoholfreie Getränke, die die Wirkungen von Alkohol ohne dessen negative gesundheitliche Folgen nachbilden, werden die bestehende Wettbewerbslandschaft alkoholischer Getränke nachhaltig verändern
- 5. Ausgereifere Geschmackskombinationen werden sich ergeben** Künftige Geschmackskombinationen werden mehrere Faktoren berücksichtigen, die mit dem individuellen Konsumenten und dessen Umfeld verknüpft sind, ermöglicht durch Innovationen in der Getränkezubereitung
- 6. Wer das Wasser kontrolliert, kontrolliert die Alkohol- und andere Getränkeindustrie** Wasserknappheit wird von Getränkeherstellern verlangen, ihr Engagement im Agrarsektor und bei Bewässerungssystemen auszuweiten sowie Wasserquellen zu sichern
- 7. Fortschrittliche Fermentationstechnologie wird zu einer neuen Einnahmequelle** Die wachsende Anwendung der Fermentationstechnologie (z. B. bei alternativen Proteinen und Bioenergie) bietet Alkoholherstellern neue Geschäftsmöglichkeiten

Diese Ausgabe vertieft unsere Kernprognose und stellt zwei neue strategische Dimensionen vor, die die Branche bereits maßgeblich prägen

Die drei Kernthemen dieser Ausgabe

Ist die Marktkontraktion strukturell oder zyklisch bedingt?

Welchen Wettbewerbsvorteil bietet die „Alko-Technologie“?

Welche strategischen Potenziale eröffnet die „Alko-Politik“?

Der strukturelle Rückgang des Alkoholkonsums ist nun bestätigt, wodurch die Branche gezwungen ist, sich auf einen fundamental und dauerhaft kleineren Markt einzustellen

Handelt es sich bei der Marktkontraktion um eine strukturelle oder eine zyklische Entwicklung?

**Der Rückgang
des Alkohol-
konsums ist
strukturell
und unumkehrbar**

- Die drei Entwicklungsphasen der Alkoholregulierung bestätigen, dass die Branche nun in ihre bisher restriktivste Phase eintritt

- Regulatorische Asymmetrien zeigen, dass Entwicklungsmärkte die Alkoholregulierung mittlerweile doppelt so schnell verstärken wie etablierte Märkte

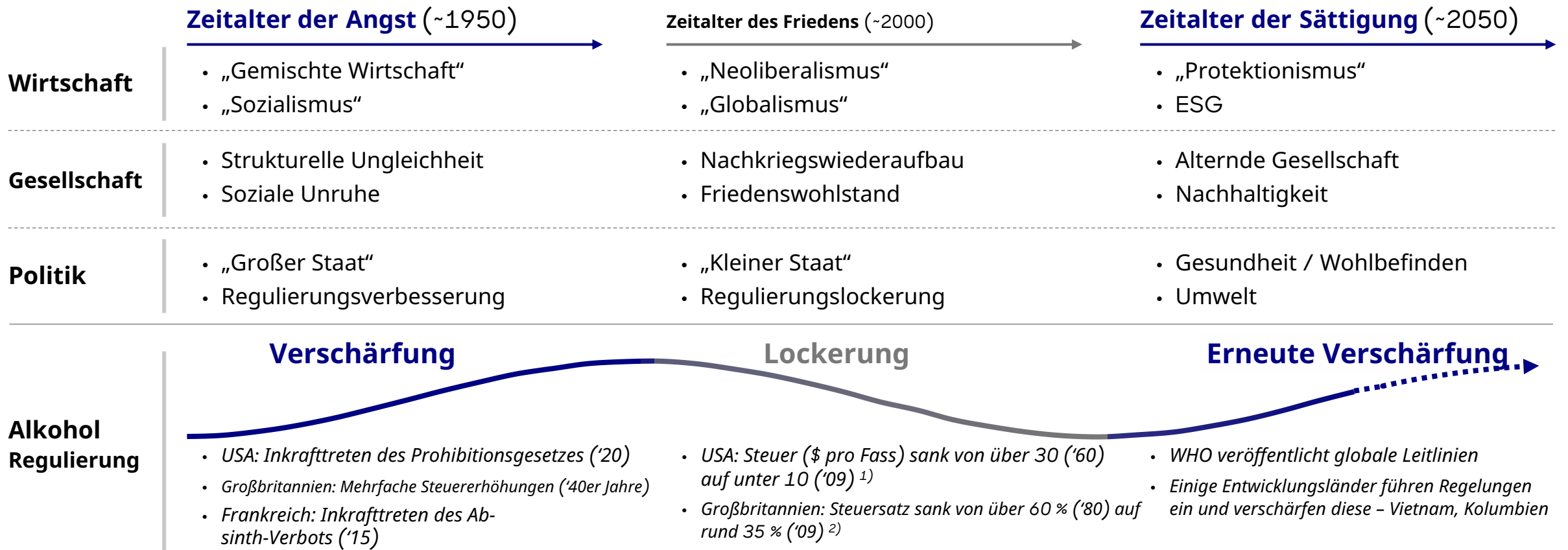
- Vorausschauende Regierungen bevorzugen Bildung gegenüber Regulierung als effektiveres Instrument zur Förderung langfristiger Veränderungen im Alkoholkonsumverhalten

- Westliche Mäßigungstrends haben sich beschleunigt und könnten auf andere Märkte mit vergleichbaren ursächlichen Faktoren übertragbar sein

- Steuer als Hebel, soziale Denormalisierung und ein gestuftes Vorgehen der Regierung machen den Rückgang des Tabakkonsums zu einem verlässlichen Indikator für zukünftige Alkoholtrends (z. B. Japan)

Die drei Entwicklungsphasen der Alkoholregulierung zeigen, dass die Branche nun in ihre bisher restriktivste Phase eintritt

Regulierungsgeschichte in der Alkoholindustrie



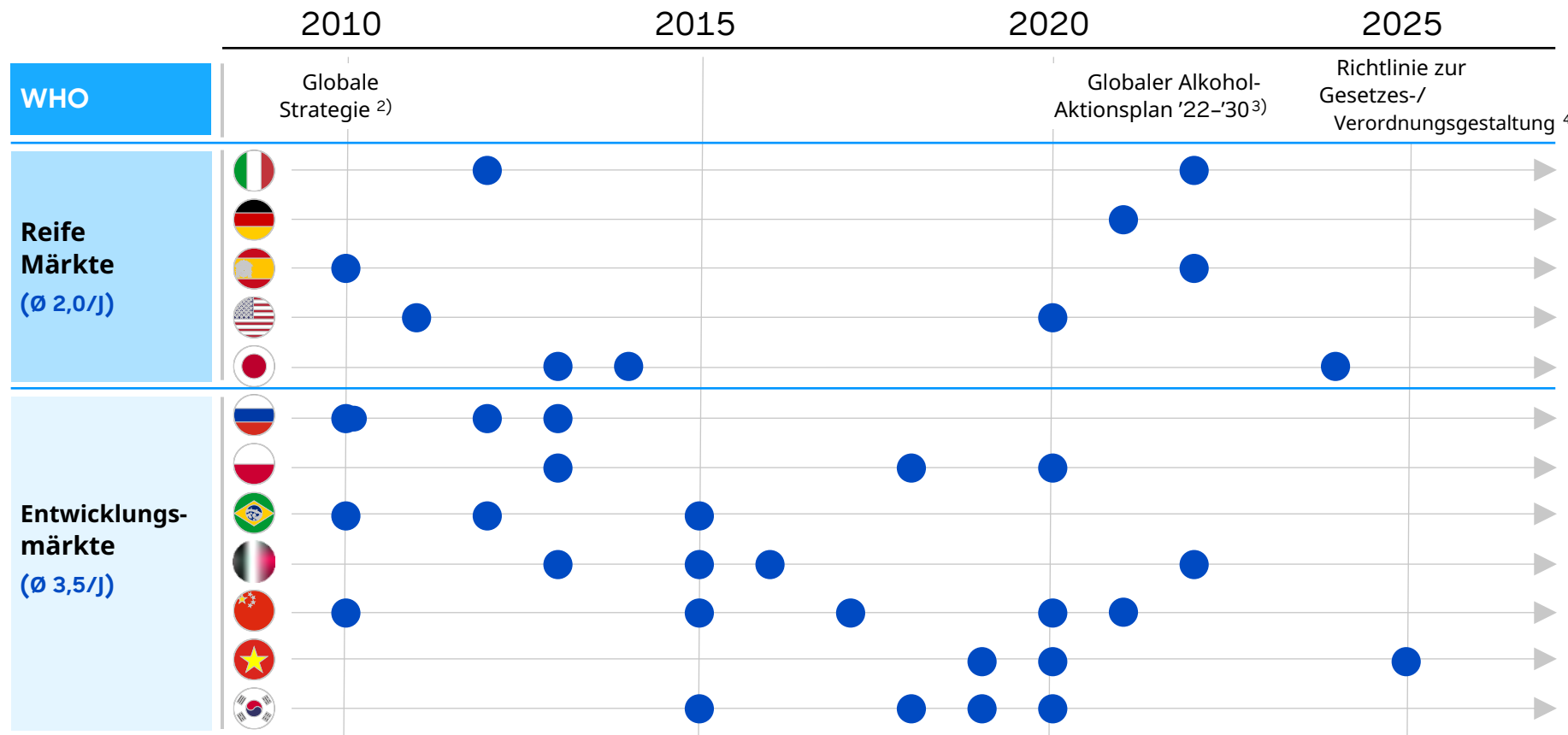
1) Durchschnittliche reale Bundesverbrauchssteuer auf Spirituosen von 1951 bis 2009, inflationsbereinigt basierend auf dem Verbraucherpreisindex für alle städtischen Verbraucher;

2) Alkoholsteuer pro Alkoholeinheit im Vereinigten Königreich, angepasst auf Preise von September 2022

Regulatorische Asymmetrie zeigt, dass Entwicklungsmärkte inzwischen die Alkoholregulierung doppelt so schnell verschärfen wie reife Märkte

Alkoholregulierung ¹⁾ in Ländern mit hohem Konsum

●: Änderung und Verstärkung der Regulierung






Regulatorische Asymmetrie

- Regulierungsdaten zeigen eine strukturelle Divergenz: Entwicklungsmärkte verschärfen Alkoholregelungen mit nahezu doppelter Geschwindigkeit im Vergleich zu reifen Märkten (durchschnittlich 3,5 gegenüber 2,0 Änderungen pro Jahr)
- Doch der Entwicklungstrend ist einheitlich – kein Markt bewegt sich in Richtung Liberalisierung, und der WHO-Globaler Alkohol-Aktionsplan 2022–2030 bietet einen konvergenten institutionellen Rahmen, in dem beide Gruppen tätig sind

1) Ausschließlich landesweite Regelungen; bei Steuern nur landesweite Regelungen und Änderungen der Steuerstruktur, 2) zielt darauf ab, den schädlichen Alkoholkonsum zu reduzieren, 3) basiert auf der Globalen Strategie von 2010, 4) orientiert sich am Globalen Aktionsplan Alkohol der WHO


Weitblickende Regierungen setzen auf Bildung statt Regulierung als wirkungsvolleres Mittel, um langfristige Veränderungen im Alkoholkonsumverhalten zu bewirken

Beispiele von Ländern, die von Regulierung zu Bildung wechseln

	 Polen (2013)	 Vietnam (2019)	 China (2021)
Pädagogischer Ansatz	Werte vermitteln	Verhalten vermitteln	Alkoholfreie Umgebung schaffen
Zielalter	15–19 Jahre alt	Schüler von der Grundschule bis zur Oberstufe	Schüler von der Grundschule bis zur Oberstufe
Beschreibung	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus auf Werte (Liebe, Familie, Sicherheit) • Betonung, wie Alkohol diese Werte negativ beeinflusst • Nicht die übliche „Es ist schlecht für Ihre Gesundheit“-Botschaft 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktivitätsbasierte Sitzungen (im Unterricht und bei außerschulischen Aktivitäten) • Fokus auf Fähigkeiten, Alkoholkonsum abzulehnen und den Umgang mit betrunkenen Personen 	<ul style="list-style-type: none"> • „Kein Alkoholkonsum“-Schilder an Schulen • Alkoholmarken dürfen nicht für Schulnamen, Einrichtungen oder Ähnliches verwendet werden. • Kein Alkoholverkauf in der Nähe von Schulen

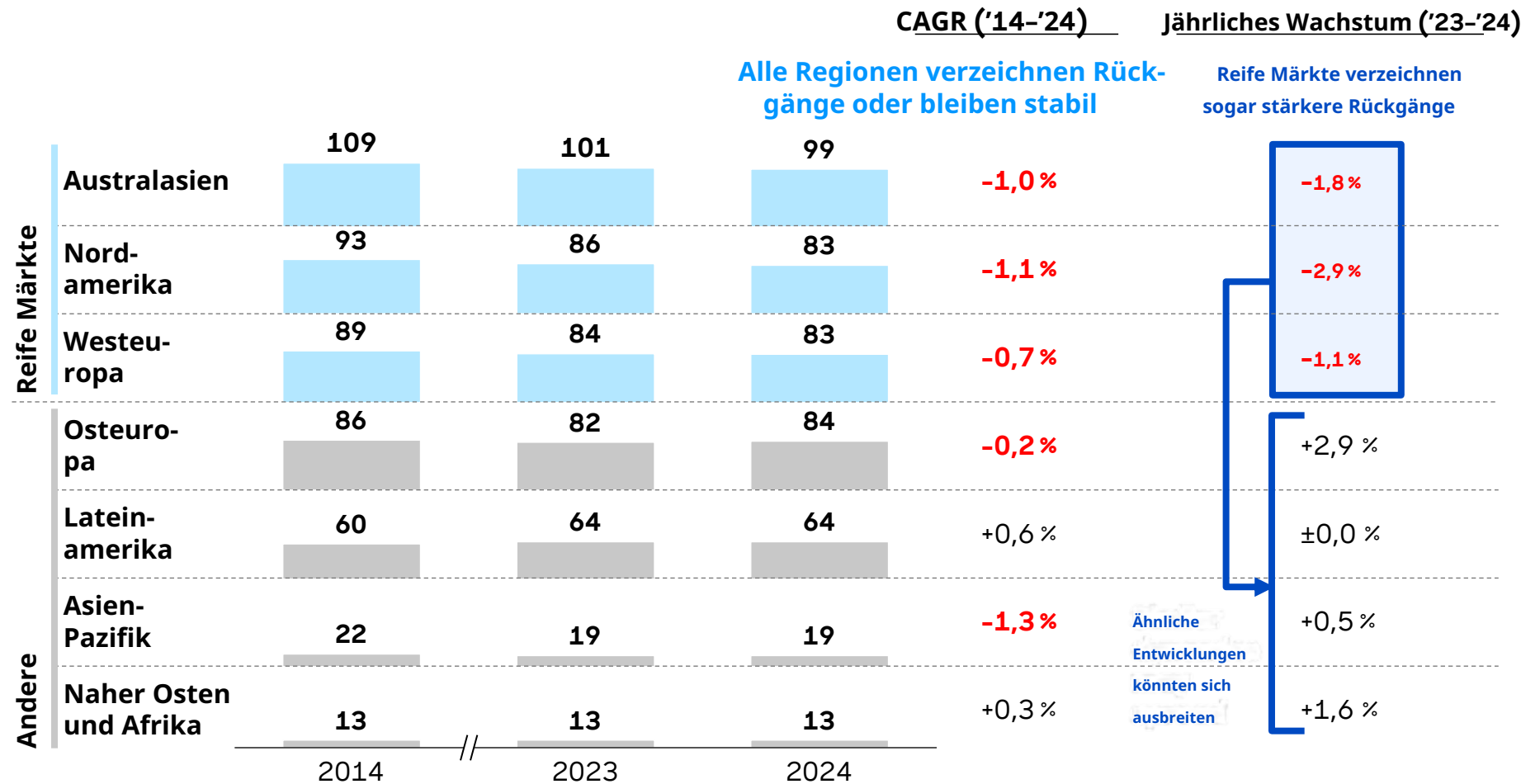
Bildung ist ein stärkeres Instrument als Regulierung

- Der Wandel von Regulierung zu Bildung bedeutet eine Intensivierung staatlicher Intervention: Regulierung kontrolliert Zugang und Preise – Bildung prägt Werte, Normen und Identität
- Wenn Regierungen Alkoholbewusstsein in die Lehrpläne der Schulen integrieren, schaffen sie eine generationenbezogene Neuausrichtung der Einstellungen gegenüber Alkohol.
- Die langfristige Folge ist eine erwachsene Bevölkerung, die grundsätzlich weniger zum Trinken neigt.



Westliche Trends zur Mäßigung haben sich beschleunigt und könnten auf andere Märkte mit ähnlichen Ursachen übertragen werden

Alkoholkonsum pro Kopf [L] nach Region



Replikation ist möglich, wenn:

- Die regulatorische Angleichung ist bereits im Gange
- Urbanisierung und steigende Einkommen gehen mit einem wachsenden Gesundheitsbewusstsein einher
- Digitale und mobile Durchdringung sind hoch und machen Gesundheitskampagnen einsetzbar und kostengünstig

Die Replikation ist langsamer, wenn (z. B.):

- Alkohol (insbesondere Spirituosen und Bier) ist tief in soziale und geschäftliche Rituale eingebunden
- Informelle oder illegale Versorgung verringert die Wirksamkeit von Steuern und Vorschriften

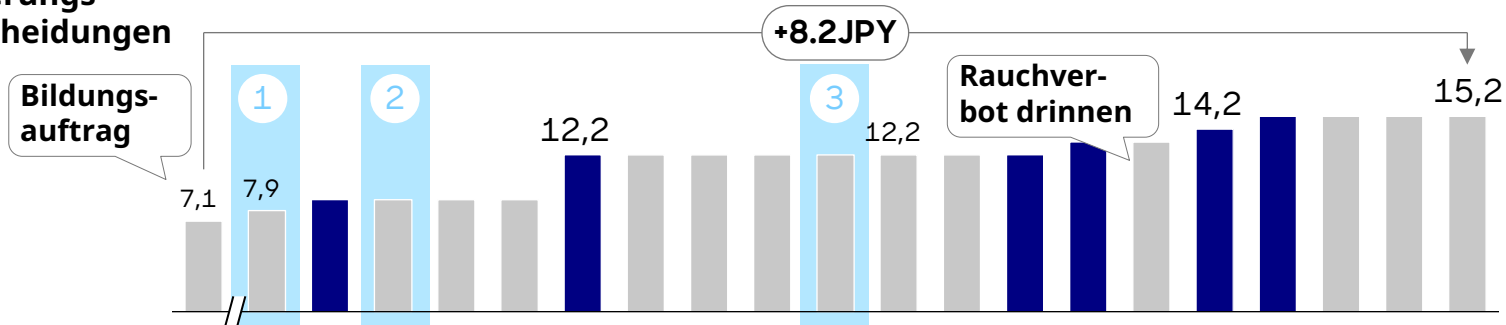
Steuer als Hebel, soziale Denormalisierung und der sequenzielle Ansatz der Regierung machen den Tabakrückgang zu einem guten Indikator für zukünftige Alkoholtrends (z. B. Japan)

Die japanische Tabakindustrie als Analogie zum Alkohol

Tabakvorschriften und Rückgang des Konsums in 25 Jahren

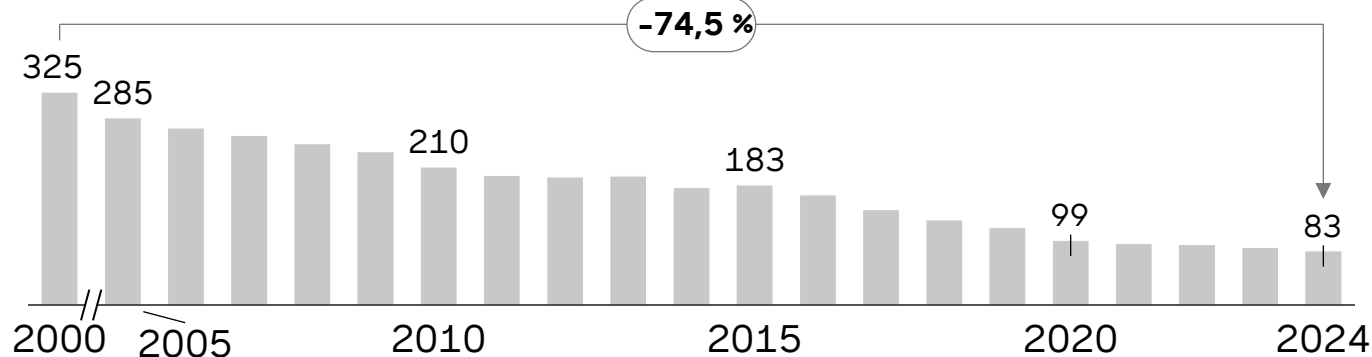
Einheimische
Regierungs-
entscheidungen

Steuer pro Tabak [JPY]



Konsum-
rückgang

Tabakkonsum [Mrd. Tabakprodukte]



Wesentliche Gesetzgebungsauslöser:

- 1) 2005 - WHO FCTC ¹⁾ Einrichtung eines zwischenstaatlichen Verhandlungsgremiums für Tabakkontrolle
 - 2) 2007 - FCTC Cop # 2 Initiativen zum Schutz vor Passivrauch
 - 3) 2014 - FCTC Cop # 6 Preis- und Steuermaßnahmen zur Nachfragereduktion
- Lokale Steuererhöhungen in Japan**

Wo die Analogie relevante Grenzen hat:

- Mehrfache Konsumanlässe von Alkohol, eingebettet in Esskultur, Feierlichkeiten und soziale Identität
- Vielfalt im Alkoholangebot kann als Puffer wirken
- **Fehlen eines Passivschadens-Äquivalents** (welches ein entscheidender moralischer Beschleuniger für den Tabakrückgang war)



1) Rahmenübereinkommen zur Tabakkontrolle

Mit sinkendem Pro-Kopf-Verbrauch ist die Nutzung der Führung durch "Alko-Technologie" der Schlüssel zum Überleben am Alkoholmarkt und zur Expansion in andere Bereiche

Welchen Wettbewerbsvorteil schafft „Alko-Technologie“?

**Alko-Technologie
Führung
wird
verpflichtend**

- Die Technologieagenda des Sektors spaltet sich entlang zweier strategischer Achsen auf: biologische Innovation und digitale Intelligenz – beide sind unumgänglich

- Hefe hat sich von einem Brauzusatz zu einer proprietären biologischen Plattform entwickelt, die Wertschöpfung in den Bereichen Landwirtschaft, Gesundheit und mehr ermöglicht

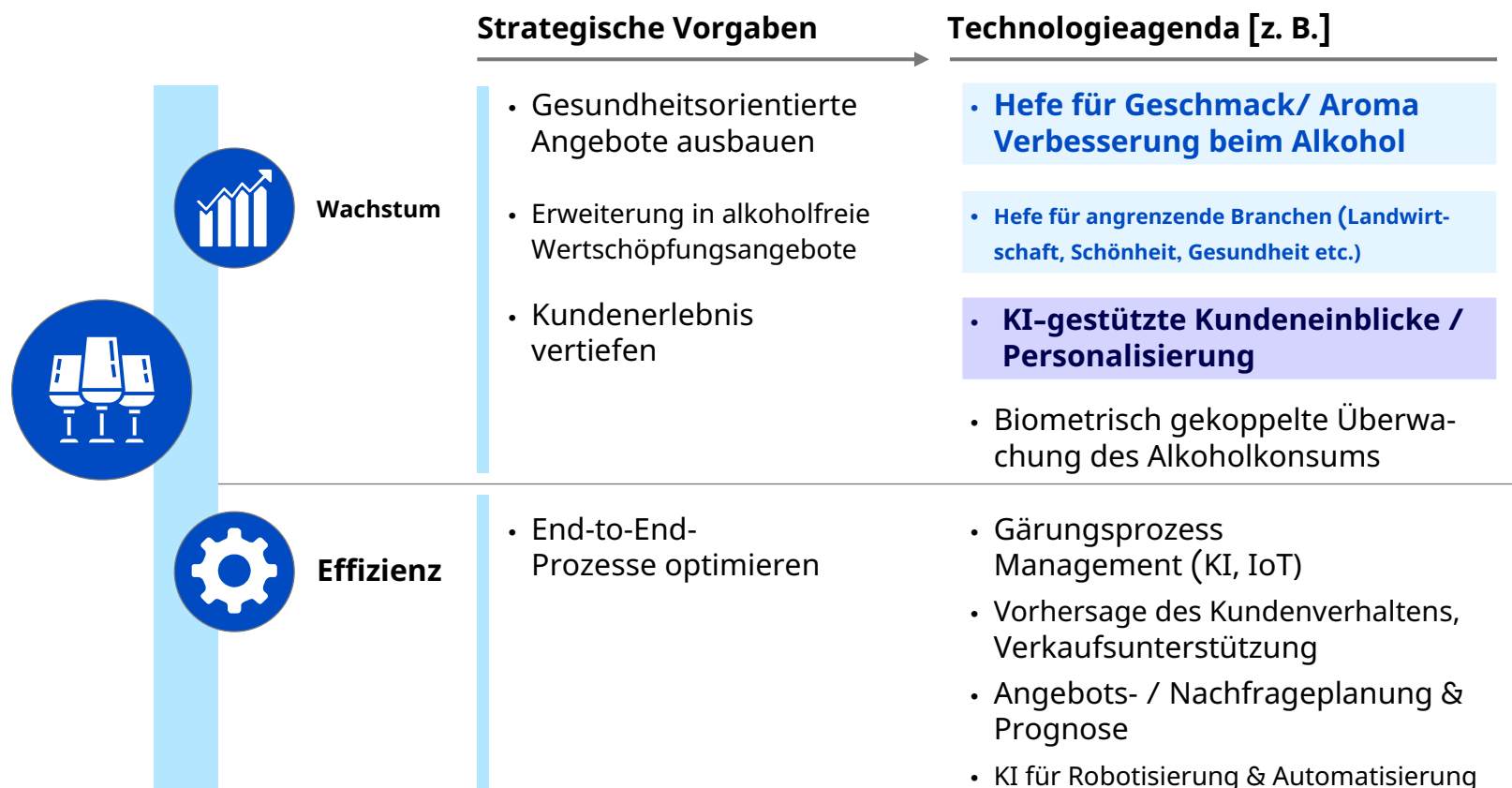
- Die Anwendung von KI entlang der Wertschöpfungskette der alkoholischen Getränke zeigt, dass die größten Chancen in der Präzisionslandwirtschaft sowie bei verbraucherorientierten Anwendungen liegen

- Zum Beispiel wird KI-gestützte Aromakombination die Entdeckung und Auswahl von Wein ebenso revolutionieren, wie Streaming-Plattformen den Musikgenuss verändert haben

- Fallstudie: Invintory ist eine KI-gestützte Wein-Pairing-App, die als wichtiger Akteur für die Zukunft des personalisierten Weingenusses gilt

Die Technologieagenda des Sektors spaltet sich entlang zweier strategischer Achsen ¹⁾: biologische Innovation und digitale Intelligenz – beide sind unumgänglich

Technologie als Hebel zur Leistungssteigerung



Biologische Innovation

- Jüngste Innovation verwandelt Hefe – ursprünglich eine Zutat zur Herstellung von Alkohol, zur Geschmacksstabilität und Fermentationsverlässlichkeit – in eine Plattform, also eine Biotechnologie mit Anwendungen in Landwirtschaft, Gesundheit & Schönheit,...
- ... die es Getränkeunternehmen erlaubt, sich zu „Fermentationstechnologie-Unternehmen“ mit einem Getränkedistributionskanal und KI-/digitaler

Intelligenz zu entwickeln

- KI-gestützte Pairing-Anwendungen ermöglichen hyperpersonalisierte Getränkeempfehlungen in großem Maßstab.
- Besonders beim Wein – wo Komplexität und Fachwissen Kaufbarrieren darstellen – verändert dieses Modell das Kundenerlebnis und die Kaufentscheidungen grundlegend.

1) Basierend auf der Branchenaufmerksamkeit, ermittelt anhand von Google-Suchergebnissen mit über 50 Millionen Treffern, Mai 2026

Hefe hat sich von einem Brauzusatz zu einer proprietären biologischen Plattform entwickelt, die in Landwirtschaft, Gesundheit und darüber hinaus Werte schafft.

Erweiterte Anwendungen von Hefe

Hefe für Geschmack / Aromaverbesserung im Alkohol

Hefe für angrenzende Branchen (Landwirtschaft, Kosmetik, Gesundheit etc.)



Unternehmen

- Kanadischer Hersteller von Probiotika
- Entwickelt und vertreibt Mikroorganismen (Hefe, Bakterien)

- Tochtergesellschaft eines japanischen Brauereiunternehmens
- Stellt Agrarmaterial mithilfe von Brauherfetechnologie her

Material

- Hefe

- Aufbereitung von Hefezellwänden zur Herstellung von Bio-Stimulanzien

Wert Innovation

- Die Hefestämme von Lallemand liefern bei niedrigem oder keinem Alkoholgehalt einen überlegenen Geschmack und überwinden damit die größte wirtschaftliche Herausforderung der Kategorie alkoholfrei/niedrigalkoholisch: den Geschmack.
- Dies ist der technische Durchbruch, der eine funktionale Geschmacksäquivalenz zwischen alkoholischen und alkoholfreien Getränken in kommerziellem Maßstab ermöglicht

- Asahis Solubilisierung von Hefezellwänden für den Einsatz als landwirtschaftliche Bio-Stimulanzien ist bahnbrechend: Ein Brauereinebenprodukt, das bislang als Abfall galt, wird in einen hochwertigen Agrarinput verwandelt, erfüllt zugleich Nachhaltigkeitsziele und schafft ohne Mehrkosten einen völlig neuen B2B-Umsatzstrom.

Chance

Beschleunigung der No-lo-Kategorie – Wertschöpfung in der Kreislaufwirtschaft – IP- und Lizenzierungserlöse – Eintritt in angrenzende Branchen

Die Kartierung von KI entlang der Alcobev-Wertschöpfungskette zeigt, dass die größten Potenzialchancen in der Präzisionslandwirtschaft und in verbrauchernahen Anwendungen liegen



Chancen mit hohem Potenzial:

- Der größte KI-Wert konzentriert sich an zwei Extremen der Wertschöpfungskette – am agronomischen Einstiegspunkt (wo KI die Rohstoffqualität und die Kostenbasis sichert) und am verbrauchernahen Ende (wo KI Personalisierung in Umsatzsteigerung und Kundenbindung umsetzt)
- Die Mitte der Kette – Produktion und Logistik – bietet echte, aber eher schrittweise Erträge
- Die strategische Investitionspriorität sollte zunächst auf verbrauchernahe KI und danach auf Präzisionslandwirtschaft liegen

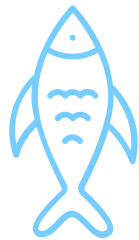


Beispielsweise wird die KI-gestützte Aromakombination die Entdeckung und Auswahl von Wein genauso revolutionieren, wie Streaming-Plattformen den Musik-Konsum verändert haben.

Das Konzept der Aromakombination erweitern

VON : Aktuelle Aromakombination

Aromakombinationslogik von einfach bis komplex



Fisch



Weißwein

ZU : Zukunft der Aromakombination

✓ Lebensmittel

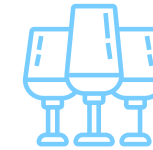
✓ Stimmung



✓ Persönliche Daten

✓

Umwelt



"Überrasche mich"

Ziele Kombination beschränkt auf wenige alkoholische Getränke/Zutaten mit einfachen berücksichtigten Faktoren:

- ✓ **Lebensmittel**
 - Art der Hauptzutat
 - Kochmethode
 - Balance der Grundgeschmäcker usw.

Individuelle Kombination unter Berücksichtigung mehrerer Informationsquellen:

- ✓ **Lebensmittel**
- ✓ Stimmung – Hungerzustand, Emotionen, Gesundheit
- ✓ **Persönliche Daten** – Genetik, Verhalten, Geschmack
- ✓ **Umgebung** – Zeit, Wetter, Begleiter

Die Auswahl von alkoholischen Getränken transformieren
Vom verbraucherorientierten hin zum KI-basierten Ansatz:

- Das Pendant dazu ist Spotifys Discover Weekly: Algorithmische Musikkuration hat die Musikentdeckung revolutioniert und die Plattform-Treue gestärkt.
- KI-gestützte Aromakombination wird die Getränkewahl verändern, wobei die Plattform die Zusammenhänge erfasst. Kommerzielle

Auswirkungen:

- Erhöhte Zahlungsbereitschaft
- Kategorierweiterung & neue Produktempfehlungen
- Personenbezogene, Produkt- und Aromakombinationsdaten werden zu einer strategischen Ressource
- Erhöhte Kundenbindung: Vertrauen in KI-Berater schafft eine nachhaltige Bindung



Fallstudie: Invintory ist eine KI-gestützte Wein-Pairing-App, die sich als wichtiger Akteur in der Zukunft des personalisierten Weinkonsums positioniert

KI-Paarung unter Verwendung mehrerer Parameter

Ganzheitliches Weinmanagement



- In Toronto ansässiges Wein-Technologie-Startup, gegründet 2018
- Entstanden aus einem persönlichen Bedürfnis: Der Gründer konnte in seinem eigenen Keller keine Flaschen ausfindig machen
- Heute die führende Plattform für Weinliebhaber, um ihre Flaschen via mobiler App und Web zu verwalten, zu verfolgen, zu bewerten und zu entdecken
- Erweiterung vom einzelnen Sammler- zum B2B-Geschäft



- Nutzer registrieren ihre persönliche Weinsammlung bei INVINTORY

- Geben Sie Informationen wie Mahlzeitinhalte, Vorlieben und Dinner- Atmosphäre über den Chatbot ein

- KI empfiehlt Wein und Weingläser aus der persönlichen Sammlung

Datenbesitz als strategische Ressource

Sammeln von Verbraucher-sammlungen, Abgleichen von Vorlieben und Trinkverhalten, die mit Marken monetarisiert werden können

Entdeckung und Probiermöglichkeiten in großem Umfang

Neue Weine und Spirituosen vorstellen und die Kategorieforschung fördern

Engagement durch „Sammlungsmanagement“

Registrierungsmechanismen schaffen regelmäßiges Engagement und Rituale

In Verbindung mit agentischem Handel hat KI-gestütztes Pairing das Potenzial, transformativ und kategorieprägend zu sein:

- Automatisches Auffüllen der Sammlung eines Konsumenten basierend auf KI-gestützten Konsummustern
- Proaktive Beschaffung und Kauf einer Flasche, die auf eine im Kalender des Konsumenten erkannte Dinnerreservierung abgestimmt ist
- Durchführung plattformübergreifender Weineinkäufe (Marktplatz, DTC, Einzelhandel) ganz ohne vom Verbraucher initiiertes Browsen



Die Alkoholindustrie muss sich vom Regulierungsfolger zum Regulierungsarchitekten wandeln und aktiv an der Gestaltung der Regeln mitwirken

Welche strategischen Chancen eröffnet die „Alko-Politik“?

**STOPP
REAGIEREN
STARTE MIT DER
REGELERSTELLUNG**

- Regelgestaltung bedeutet, Konsortien zu bilden, um gesunde Alkoholstandards zu definieren und dabei je nach Region differenzierte politische Strategien zu verfolgen
- Regierungen, Hersteller und Händler sollten zusammenarbeiten, um eine gemeinsame Definition für gesunden Alkohol zu standardisieren – wer diese zuerst festlegt, wird den Markt gewinnen
- Eine einheitliche Strategie kann nicht für alle drei Regionen funktionieren, weshalb führende Alkoholunternehmen differenzierte regulatorische Ansätze für Europa, Nordamerika und Asien entwickeln.
- Das Beispiel des Eco Beauty Scores zeigt, dass Erstakteure, die Standards setzen, einen strukturellen Vorteil erlangen.
- Die ungleiche Anwendung von MAHA in den Bundesstaaten unterstreicht die Notwendigkeit, dass Marken sich auf regionaler Ebene aktiv in regulatorische Diskussionen einbringen.
- Die hohe Marketingreaktionsfähigkeit Asiens ist der strategische Hebel für eine verbraucherorientierte Markenpositionierung – und ein Mittel, die Nachfrage zu beeinflussen, bevor die Regulierung eingreift.

Regeln mitzugestalten bedeutet, Konsortien zu bilden, um gesunde Alkoholstandards festzulegen. und dabei regional differenzierte politische Strategien anzuwenden.

Aufhören zu reagieren...

- Die Alkoholindustrie hat bislang meist defensiv auf Regulierung reagiert – sie lobbyierte gegen Einschränkungen, strebte Verzögerungen an und betrachtete Compliance als Kostenfaktor.
- Dieser Ansatz ist heute strategisch nicht mehr tragfähig.
- Die regulatorische Entwicklung ist unumkehrbar; Die einzig bedeutsame strategische Frage bleibt: **wer schreibt die Regeln?**

... Regelsetzung starten

3 Hauptgründe, warum Branchenführer einen "First-Mover-Vorteil" anstreben sollten, um gesunde Alkoholstandards zu definieren:



Kriterien entwickeln, die das bestehende Portfolio und die Innovationspipeline begünstigen



Verbrauchervertrauen durch wahrgenommene Transparenz und proaktives Gesundheitsengagement stärken



Konkurrenten und die Branche dazu bringen, innerhalb eines von Führungskräften definierten Rahmens zu agieren

Der Weg nach vorne

Werden Sie ein Regelsetzer



Entwickeln Sie regional einen Alko-Politik-Ansatz

Regierungen, Hersteller und Einzelhändler sollten zusammenarbeiten, um eine gemeinsame Definition von gesundem Alkohol zu etablieren – wer sie zuerst definiert, wird den Markt gewinnen

Rollen bei der Definition von gesunden Alkoholstandards



Der Erfolg des tripartiten Modells beruht auf einer Ausrichtung der Anreize:

- Hersteller gewinnen regulatorische Legitimität und bevorzugte Platzierungen im Einzelhandel
- Regierungen erhalten ein glaubwürdiges Gesundheitskonzept durch echte Zusammenarbeit mit der Industrie
- Einzelhändler profitieren von einem kuratierten, gesundheitsdifferenzierten Produktsortiment, das Kundenzahlen, Warenkorbwert und Marktkompetenz steigert

Um ihren Beitrag zu leisten, müssen Marken in Forschung & Entwicklung sowie Kommunikation investieren, z. B.:

- Unabhängige Forschungsaufträge vergeben
- Zusammenarbeit mit WHO-konformen Gesundheitsorganisationen
- Aufbau von Gesundheitsnachweisen für Kunden und Verbraucher



Eine einheitliche Strategie kann nicht für drei Regionen funktionieren, weshalb führende Alkoholunternehmen differenzierte regulatorische Ansätze für Europa, Nordamerika und Asien entwickeln.

Regionenspezifische Ansätze

Europa



Führend bei der Standardentwicklung

- Reifer, anspruchsvoller und konsensorientierter Ansatz für Produktgesundheit und Nachhaltigkeitskennzeichnung (Nutri-Score, Eco-Beauty-Score ...)
- Optimale Strategie:
 - ▶ Standards mit EU-Behörden etablieren
 - ▶ Erfolgsbilanz und Glaubwürdigkeit aufbauen
 - ▶ Auf andere Regionen ausweiten



Nordamerika



Nach Bundesland differenzieren und fokussieren

- Politische Volatilität und unterschiedliche regulatorische Ideologien in den Staaten (z. B. ungleiche Umsetzung von MAHA) machen nationale Interessenvertretung unzureichend
- Optimale Strategie:
 - ▶ Ansatz nach Bundesland differenzieren
 - ▶ Schwerpunkt auf lokale Initiativen legen
 - ▶ Bei Erfolg auf Bundesebene ausweiten



Asien



Verbrauchernachfrage durch gezieltes Marketing steigern

- Märkte, geprägt von Verbraucherwünschen – mit hoher Marketingreaktivität, schneller Veränderung und mobilzentriertem Konsum
- Optimale Strategie:
 - ▶ Nachfrage auf Basis von Verbraucherwünschen erzeugen
 - ▶ Verbraucher in die Produktentwicklung einbeziehen



- Regionale Unterschiede führen sowohl zu einer komplexen Einhaltungssituation als auch zu einer differenzierten strategischen Chance
- Die jeweils unterschiedliche regulatorische Kultur und politische Infrastruktur jeder Region schafft einen einzigartigen Ansatzpunkt für den Einfluss der Branche und jeweils unterschiedliche Haupthebel für Wettbewerbsvorteile



Das Beispiel des Eco Beauty Scores zeigt, dass Erstbeweger, die Standards definieren, einen strukturellen Vorteil erlangen

Führend in der Entwicklung von Standards aus Europa

Mehrere EU-Bewertungsstandards...



F&B - Nutriscore

Nährwertqualität von verpackten Lebensmitteln



Beauty- EcoBeauty score

Umweltauswirkungen von Produkten (E2Elifecycle)



EU - Energieetikett

Energieeffizienz von Haushaltsgeräten, Beleuchtung und Fahrzeugen



F&B - Ecoscore

Umweltauswirkungen von Produkten (E2Elifecycle)

Die Eco-Beauty-Score-Initiative



- Eine globale Bewertung der Umweltauswirkungen von Kosmetikprodukten über ihren gesamten Lebenszyklus, mit dem Ziel, die Transparenz über die Gesamtwirkung der Schönheitsprodukte zu erhöhen und Verbraucher zu informieren
- Initiative von L'Oréal zusammen mit vier weiteren Akteuren aus der Schönheitsbranche (80 % europäische Gründer): LVMH, Unilever, Henkel, Natura & Co
- Aus der ursprünglichen Idee entstand im Februar 2022 das EBS-Konsortium, das 36 Unternehmen und Verbände vereinte und im ersten Jahr auf 50 Mitglieder anwuchs
- **Der Eco-Beauty-Score heute:**
 - Betriebsbereites Bewertungssystem in ganz Europa und Großbritannien
 - Vollständig eingeführtes umweltbezogenes Verbraucherlabel
 - Das weltweit erste globale, wissenschaftlich fundierte Umweltbewertungssystem für Schönheit
 - Über 70 Mitglieder (Unternehmen und Verbände) weltweit

- L'Oréal spielte eine einflussreiche Gründungsrolle
- Bereits zwei Jahre zuvor hatte das Unternehmen ein eigenes Kennzeichnungssystem für Produktwirkungen entwickelt und nutzte diese Expertise, um die Bewertungssystematik des Konsortiums mitzuentwickeln



Die ungleiche Anwendung von MAHA in den Bundesstaaten verdeutlicht die Notwendigkeit für Marken, sich auf Ebene der Bundesstaaten an regulatorischen Diskussionen zu beteiligen

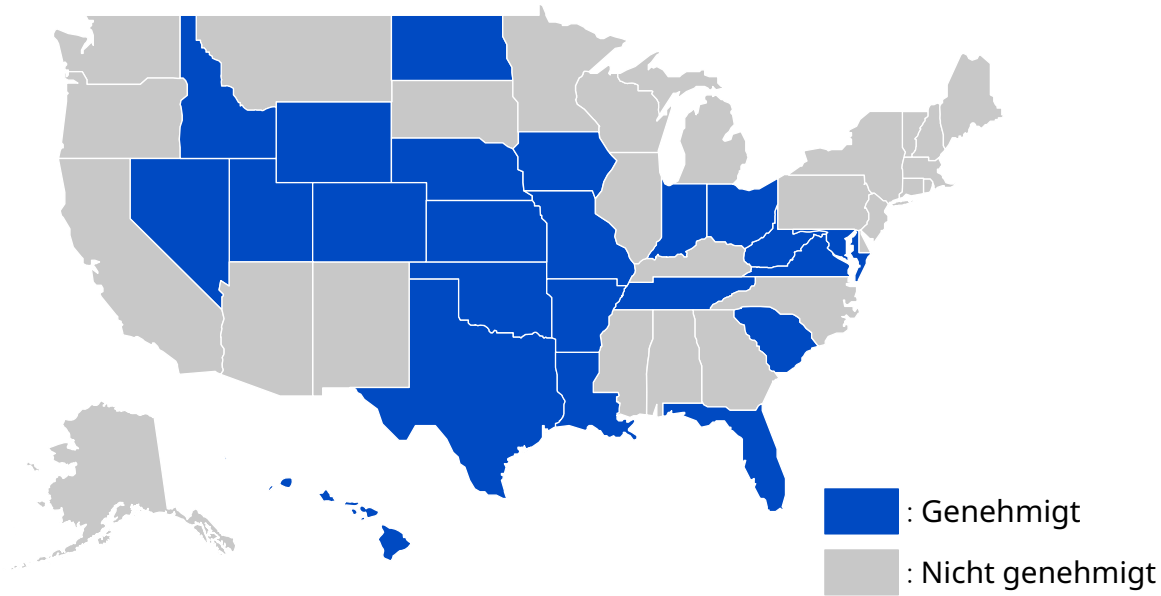
Ein gezielter Ansatz in den USA

Die MAHA¹⁾ Initiative

- MAHA-Kommission gegründet im Februar 2025
- Gesundheitspolitische Initiative der US-Regierung mit 4 Prioritäten:
 - Überarbeitung des Supplemental Nutrition Assistance Program (SNAP)²⁾
 - Petroleumbasierte Lebensmittelfarbstoffe entfernen
 - Überarbeitung des Generally Recognized as Safe (GRAS)³⁾ standard
 - Neugestaltung der Ernährungsempfehlungen

Einschränkungen bei SNAP-Leistungen

- Das USDA hat den Kauf von nicht-nährstoffhaltigen Produkten eingeschränkt
- Ab April 2026 hat das USDA Ausnahmeregelungen für 22 Bundesstaaten genehmigt



- Die ungleiche Umsetzung der MAHA-Initiative verdeutlicht die strategische Herausforderung, vor der Alkoholunternehmen in Nordamerika stehen.
- Die Ausrichtung der Bundesgesundheitspolitik ist klar und beschleunigt sich, während die Umsetzung über Bundesstaaten hinweg fragmentiert bleibt. Das schafft eine doppelte Dynamik:
 - Risiko für Unternehmen, die von einer einheitlichen regulatorischen Anwendung ausgehen und ihre nationale Strategie entsprechend planen
 - Chance für jene, die frühzeitig und gezielt auf Landesebene aktiv werden

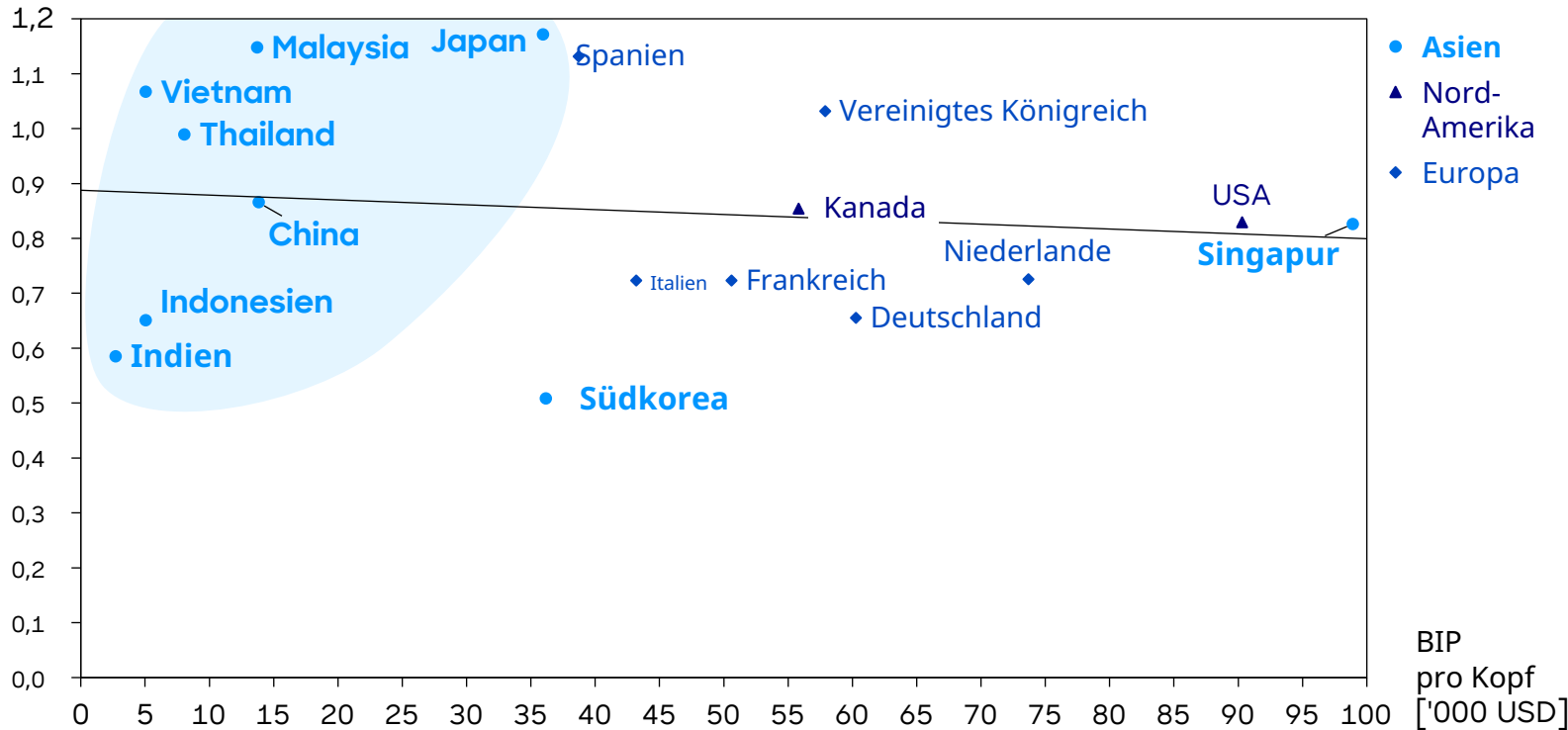
1) Make America Healthy Again; 2) Das SNAP-Programm zielt darauf ab, einkommensschwache Familien mit Lebensmittelhilfen zu unterstützen; 3) Der GRAS-Standard gilt für Lebensmittelzutaten, die als sicher eingestuft sind

Die hohe Marketingresponsivität in Asien ist der strategische Hebel für eine verbraucherorientierte Markenpositionierung – und eine Möglichkeit, die Nachfrage zu formen, bevor Regulierung eingreift

Marketinggesteuerte Nachfrage in Asien vorantreiben

Werbeausgaben in verschiedenen Märkten

Werbeausgaben als Prozentsatz des BIP [%] – 2025



Eine Chance für Konsummarken in Asien, die es in westlichen Märkten nicht gibt?

- Die Werbeausgaben als Anteil am Bruttoinlandsprodukt sind in asiatischen Märkten höher, und Verbraucher reagieren stärker auf Marketinginvestitionen
- Diese Kombination signalisiert, dass die Konsumentenaspiration markenempfindlicher ist als in reifen Märkten – und dass gut ausgeführte Marketinginvestitionen höhere Erträge erzielen

Für Alkoholunternehmen eröffnet sich dadurch eine wertvolle Gelegenheit:

- In Märkten, in denen die Regulierung noch nicht die Strenge des Westens erreicht hat, können Markenaufbau und Lifestyle-Assoziationen durch verbrauchergeführte Positionierungs- und Marketingkampagnen anstelle regulatorischer Verhandlungen erzielt werden

Die Zukunft des Alkohols wird jetzt von Technologieführern, politischen Gestaltern und den Marken geschrieben, die mutig genug sind, vorzugehen.

Impulsgeber

Kernbotschaft



Der Rückgang ist gravierend, strukturell und unumkehrbar.

Dies ist kein Szenario zur Debatte: Langfristiger, struktureller Rückgang ist die Grundvoraussetzung. Jede Geschäftsstrategie muss auf diesem Fundament neu aufgebaut werden.



Keine Region ist ausgenommen – und kein Zeitrahmen sicher.

Entwickelte Märkte schrumpfen am schnellsten, und die Annahme, dass Schwellenmärkte einen dauerhaften Volumenrückhalt bieten, ist riskant.



Die Fermentationswissenschaft ist eine Plattform, kein Prozess.

Hefe und Fermentation haben skalierbare Anwendungen weit über Alkohol hinaus und sind der am meisten ungenutzte Wertstoff in der Branche.



KI ist sowohl der neue Sommelier als auch der neue COO.

Von präziser Weinbaupraxis über personalisierte Verbraucherempfehlungen bis hin zu eigenständigem Einzelhandel: KI hat das Potenzial, das Geschäftsmodell der Branche neu zu definieren.



Marken müssen bei der Festlegung der Regulierungsagenda mitreden.

Marken müssen die Definition von ‚gesundem Alkohol‘ mitgestalten und dürfen nicht darauf warten, eine von anderen vorgegebene Definition zu akzeptieren.



Europa, die USA und Asien verlangen maßgeschneiderte regulatorische Ansätze

Europa belohnt führende Standards Die USA erfordern politische Informationen auf Bundesstaatenebene und Asien reagiert auf konsumorientiertes Marketing

Was das für Marken bedeutet



Neuerfindung ist keine Wahl

Die Marken von 2050 werden Unternehmen der Fermentationstechnologie und der KI mit Alkoholportfolios sein – nicht Alkoholunternehmen, die Technologie einsetzen.



Luxus ist widerstandsfähig – aber nur, wenn er neu definiert wird

Premium- und Luxussegmente bleiben geschützt, aber nur für Marken, die Luxus mit Fokus auf Herkunft, Personalisierung und Wellness neu ausrichten.



Kein Branchenakteur führt die Standardsetzung für ‚gesunden Alkohol‘ an

Regulatorische Führerschaft wird schwer mit Marketingbudgets zu erreichen sein Es existiert kein Konsortium der Alkoholindustrie, das den Wandel anführt



NOLO ist nicht die Konkurrenz – es ist der Wachstumstreiber

Marken, die Geschmackswissenschaft, Hefetechnologie und Pairing-Intelligenz besitzen, werden das nächste Jahrzehnt des Wachstums prägen



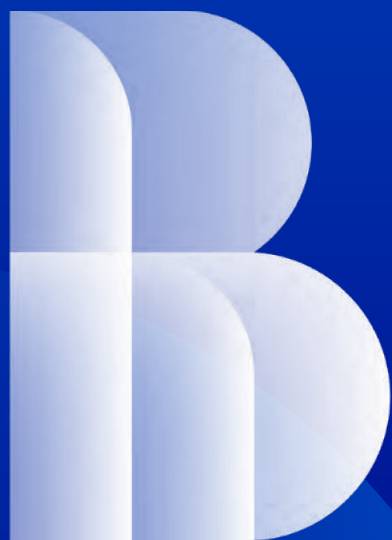
Agentischer Handel und KI-unterstütztes Pairing werden die Vertriebswege neu gestalten

Marken, die keine Verbraucherdaten und Empfehlungssysteme besitzen, werden die Kundenbindung an Plattformen abgeben



Die Startbahn ist kürzer, als die Branche annimmt

Das Tabak-Beispiel zeigt, dass sich die Entwicklung festigt, sobald regulatorische, soziale und Verhaltensfaktoren zusammenwirken. Für Alcobev ist jetzt die Zeit gekommen.



Roland
Berger