Dieses Dokument ist lizenziert für Systemkennung HB- und WIWO-Archiv, uB46398v.
Alle Rechte vorbehalten. © Handelsblatt print. Download vom 02.11.2026 13:25 von archiv.handelsblatt.com.

FAMILIENUNTERNEHMEN

Chips und Ültje retten die Zuckerdynastie durch die Krise

„Weißes Gold“ machte Pfeifer & Langen groß. Doch das Zuckergeschäft kriselt. Salzige Snacks bringen heute dreimal mehr Umsatz. Exklusive Einblicke in ein verschwiegenes Familienunternehmen.

Katrin Terpitz Köln

Wir haben momentan den perfekten Sturm.“ Diesen Satz hört man von Managern eher selten. Und schon gar nicht aus einem Unternehmen, das kaum Interviews gibt. Aber Michael Schaupp, Geschäftsführer des Zuckerherstellers Pfeifer & Langen, zählt auf: „Marktdruck, niedrige Zuckerpreise, gestiegene Kosten, zollfreie Importe und Regulatorik wie eine Zuckersteuer.“

Dass Schaupp überhaupt so offen redet, ist bemerkenswert. Pfeifer & Langen hat 156 Jahre Firmengeschichte, sieben Familienstämme und mehr als 300 Familienmitglieder. Es zählt zu den traditionsreichsten Familienunternehmen des Landes und zugleich zu den verschlossensten. Das „Manager Magazin“ schätzt das Vermögen der Familie auf 2,6 Milliarden Euro. Mehr erfährt die Öffentlichkeit kaum. „Man mag Angebertum oder Personenkult nicht“, heißt es in der Firmenchronik, die das Handelsblatt einsehen konnte.

Dafür aber durchaus große Pläne, wie sich Ende Juli zeigte. „Deutscher Snackriese schluckt US-Konzern“, titelten die Medien. Und: „Pom-Bär-Produzent expandiert mit Milliardenzukauf“. Intersnack, deutscher Marktführer mit Marken wie Chio, Funnyfrisch und Ültje, will die Hälfte des US-Snackherstellers Utz Brands übernehmen und ihn von der Börse nehmen. Bewertet wird Utz mit 2,9 Milliarden Dollar. Kaum jemand weiß, wer hinter Intersnack steht: die Kölner Zuckerdynastie.

Für das Handelsblatt hat sich das Unternehmen nun ein Stück weit geöffnet. In einem seiner seltenen Interviews erklärt Schaupp, wie tief die Branche in der Krise steckt und warum die Familie trotzdem am Zucker festhält. Dazu kommen Gespräche mit Personen aus dem Unternehmen und der Branche sowie Einblicke in die Chronik zum 150. Jubiläum.

Das Bild, das sich daraus ergibt: Pfeifer & Langen erwirtschaftete 2025 gut 6,5 Milliarden Euro Umsatz – mehr als Dynastien wie Miele, Haniel oder Werhahn. Der Zucker ist dabei nicht mehr das größte Geschäft. „Pfeifer & Langen ist längst kein reines Zuckerhaus mehr, sondern eine breit aufgestellte Lebensmittelholding“, sagt Tilman Reiser, Leiter Konsumgüter und Agrar bei der Beratung Dr. Wieselhuber & Partner.

Chipshersteller Intersnack ist heute gut dreimal so groß wie die Zuckersparte. Hinzu kommen Beteiligungen an anderen Familienunternehmen: etwa an der Krüger Group (Schogetten, Fritt, Sodapop), an Grafschafter (Rübenkraut) und am Veggiefleisch-Pionier Rügenwalder Mühle.

Laut Reiser zahlt sich diese Breite jetzt aus. Andererseits hat Breite in vielen Familienunternehmen schon dazu geführt, sich zu verzetteln. Wie also schafft es Pfeifer & Langen, so durch die Jahrzehnte zu kommen?

Kapitel 1: Vom weißen Gold zum unsanften Erwachen

In einem funktionalen Gebäude in Köln-Müngersdorf residiert die Zentrale des Zuckerherstellers. Zwei riesige Zuckerhüte stehen in der Lobby unter Glas: Der „Kölner Zucker“ symbolisiert die Domtürme. Die drei Gründer blicken von Ölgemälden streng herab. Sonst erinnert wenig an die lange Historie.

1870 gründete der Kölner Industrielle Emil Pfeifer mit Sohn Valentin und dem Ingenieur Eugen Langen das Zuckerunternehmen. Langen galt als genialer Tüftler. Er war maßgeblich an der Entwicklung der Wuppertaler Schwebebahn und des Otto-Motors beteiligt. Mit Nicolaus Otto gründete Langen die Gasmotoren-Fabrik Deutz AG und stellte dort Gottlieb Daimler und Wilhelm Maybach ein.

Die erste Zuckerfabrik von Pfeifer & Langen entstand in Elsdorf, nahe den Zuckerrübenfeldern. 1872 wurde durch das patentierte Langen’sche Würfelverfahren die industrielle Produktion von Würfelzucker möglich. Später folgte der Siegeszug der Zuckermarke Diamant und von Gelierzucker. Die süßen Jahre sind allerdings vorbei. Bis Oktober 2017 sicherte die EU-Quotenregelung den Herstellern sehr auskömmliche Geschäfte. „Wie Petrus das Wetter gestaltete, war der einzige Unsicherheitsfaktor. Da ist man etwas träge geworden“, sagt ein Firmeninsider. Nach dem Ende der Quoten folgte das unsanfte Erwachen. „Es wurden große Überschüsse produziert, teils aufgrund von Flächenausdehnungen und teils aufgrund von Rekordernten“, sagt Schaupp. Preise und Gewinne brachen ein. „Die Branche hat daraus gelernt. Wir müssen schneller aktiv werden, um das Angebot an die Nachfrage anzupassen.“ (Grafik Zuckerpreise)

2024 und 2025 drückten erneut Rekordernten die Preise. Pfeifer & Langen verkleinerte deshalb 2025 und 2026 die Anbaufläche um jeweils etwa zehn Prozent. Weil die Lager europaweit noch gut gefüllt sind, kommt dem Unternehmen die schlechte Rübenernte dieses Sommers nach Aussage eines Insiders sehr gelegen.

Die „Königin der Feldfrüchte“ gilt wegen ihrer bis zu zwei Meter langen Wurzeln als sehr widerstandsfähig. „Doch die Dürre

PR [M]

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

Dieses Dokument ist lizenziert für Systemkennung HB- und WIWO-Archiv, uB46398v.
Alle Rechte vorbehalten. © Handelsblatt print. Download vom 02.11.2026 13:25 von archiv.handelsblatt.com.

und Hitze in diesem Sommer waren zu viel", sagt Schaupp. Normalerweise dauert die Rübenkampagne bei Pfeifer & Langen um die 120 Tage, diesmal sind es im Schnitt nur 90.

Das Grundproblem bleibt. „Die Kosten der Zuckerproduktion sind seit Wegfall der Quoten 2017 um mehr als 50 Prozent gestiegen, die Preise aber nur um etwa zehn Prozent", sagt Schaupp. „Die Zuckerindustrie ist in einer tiefen Krise und kämpft gegen Verluste." Das hohe Kostenniveau und der angespannte Markt gingen auch an Pfeifer & Langen nicht vorbei.

Zwar stieg der Umsatz 2025 von 1,15 auf 1,4 Milliarden Euro. Zu den Ergebnissen schweigt das Unternehmen, sie lassen sich nur indirekt erschließen. Das operative Ergebnis der Dachgesellschaft Pfeifer & Langen Industrie- und Handels-KG sank nach den zuletzt veröffentlichten Zahlen 2024 von 872 auf 574 Millionen Euro. Die Tochter Intersnack entwickelte sich im selben Zeitraum „äußerst positiv". Der Gewinneinbruch geht also offenbar auf das Zuckergeschäft zurück.

Die börsennotierte Konkurrenz schreibt tiefrote Zahlen. Bei Südzucker, Europas größtem Produzenten, brach der Umsatz im Zuckergeschäft 2025/26 um 28 Prozent auf 2,7 Milliarden Euro ein, der operative Verlust (Ebit) wuchs von 13 auf 177 Millionen Euro. Nordzucker kam bei 2,3 Milliarden Euro Umsatz auf 226 Millionen Euro operativen Verlust, schloss wegen Überkapazitäten Werke in der Slowakei und in Finnland und macht 2027 auch das dänische Werk Nakskov dicht.

Auch Pfeifer & Langen hat Kapazitäten abgebaut. „An der Effizienzschraube zu drehen, ist unser tägliches Geschäft", sagt Schaupp. „Es ist unser klarer Anspruch, aus dem operativen Geschäft unsere Investitionen zu finanzieren." Dafür brauche es entsprechende Erträge. Trotzdem wird investiert. Im Werk Könnern in Sachsen-Anhalt soll ab Ende 2027 Biogas aus Rübenschnitzeln entstehen, die Investition beträgt 40 Millionen Euro. Energie macht den größten Teil der Kosten aus. „Etwa 70 Prozent der bei uns anfallenden Rübenschnitzel würden ausreichen, um unsere Werke autark mit Energie zu versorgen", sagt Schaupp.

Effizienz wird umso wichtiger, weil drei weitere Risiken drohen:

- Die Zuckersteuer: „Es ist zu erwarten, dass vermehrt künstliche Süßstoffe statt Zucker in Softdrinks eingesetzt werden", sagt Schaupp.
- EU-Freihandelsabkommen: Sie – etwa mit dem Mercosur oder Thailand – bringen mehr zollfreien Zucker in die EU. Schon heute sind es zwei Millionen Tonnen im Jahr, bei 16 Millionen Tonnen Verbrauch. „Wir haben hohe Sozial-, Produktions- und Umweltstandards. Es braucht vergleichbare Wettbewerbsbedingungen für Importe", fordert Schaupp.
- Abnehmmedikamente: Ozempic und Co. dämpfen den Appetit auf Süßes deutlich.

Aufgeben will die Familie den Zucker trotzdem nicht. „Die Gesellschafter halten am Zuckergeschäft fest. Zucker ist auch weiter ganz klar unser Kerngeschäft", sagt Schaupp. Gerade erst habe man mit der Familie die Strategie bis 2035 verabschiedet.

2. Kapitel: Die Gesellschafter und die Veggie-Wurst

Ihre Zukunft hat die Dynastie festgeschrieben: „Niemand kann uns fremdübernehmen, dafür sorgen unsere Statuten", heißt es in der Chronik. Von den rund 300 Familienmitgliedern bilden gut 100 Kommanditisten die Gesellschafterversammlung, jeder mit nur kleinen Anteilen. Wer mindestens 6,7 Prozent des Stammkapitals vertritt, sitzt im 14-köpfigen Gesellschafterausschuss. Dieser kontrolliert die Holding, die Pfeifer & Langen Industrie- und Handels-KG.

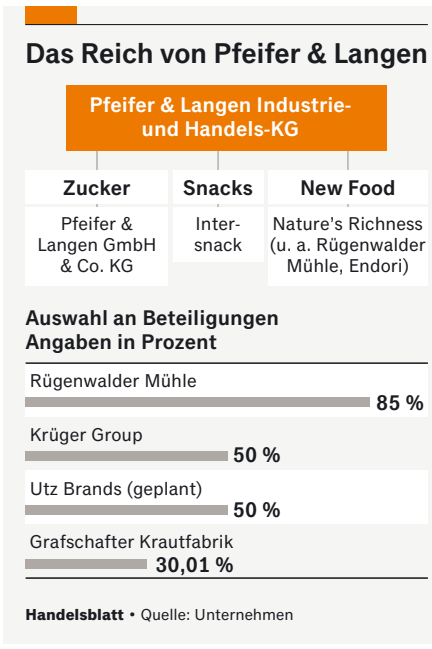
Geführt wird sie von zwei persönlich haftenden Gesellschaftern: Familienmitglied Guido Colsman, Ende 50, und Uwe Schöneberg, Anfang 60. Beobachter beschreiben die beiden als denkbar unterschiedlich.

Schöneberg, gelernter Bäcker und Diplom-Kaufmann, sei ein typisch jovialer Rheinländer, der „einem Eskimo einen Kühlschrank verkaufen könnte". Colsman dagegen gibt sich in der Öffentlichkeit zurückhaltend, so wie es dem Selbstverständnis der Dynastie entspricht. Schöneberg ist zugleich Geschäftsführer der Zuckersparte, Colsman leitet mit Gründersohn Marc Krüger die Krüger Group.

Beteiligungen an anderen Familienunternehmen haben in Köln Tradition. Beim Lebensmittelhersteller Krüger aus Bergisch Gladbach stieg Pfeifer & Langen kurz nach dessen Gründung 1971 mit 50 Prozent ein. Krüger setzt heute 2,9 Milliarden Euro um, mit Marken wie Schogetten, Edle Tropfen und Sodapop, aber auch mit Kaffeekapseln und Vitaminen. An der Grafschafter Krautfabrik hält Pfeifer & Langen 30 Prozent. 2024 übernahm die Familie 85 Prozent des Veggiefleisch-Marktführers Rügenwalder Mühle. Nach dem gleichen Muster sollen auch bei Utz die Gründerfamilien, bisher Hauptaktionäre, mit 50 Prozent beteiligt bleiben. (Organigramm)

Für verkaufende Familienunternehmen sei der Preis nicht das einzige Kriterium, sagt Tom Rüsen, Stiftungsvorstand des Wittener Instituts für Familienunternehmen. Wichtig sei auch das Gefühl, dass ein Käufer wie Pfeifer & Langen ähnliche Werte vertrete. „Das Besondere ist, dass die Eigentümer es geschafft haben, sich selbst zu organisieren und immer neue Familien von akquirierten Unternehmen zu integrieren." Die Chronik formuliert es so: „Wir lassen den Unternehmern ihre Freiheit und respektieren ihre ‚Königreiche'."

Pfeifer & Langen gilt als erzkonservativ. Die „jungen Gesellschafter", wie sie intern heißen, bringen allmählich frischen Wind. „Viele von uns sind … mit dem goldenen Löffel geboren und sich der Verantwortung bewusst", steht in der Chronik. „Die meisten haben eigene Berufe, aber lebten lange nicht schlecht von den Ausschüttungen", sagt ein Insider. Dieser Komfort schwindet. Nach den zuletzt veröffentlichten Zahlen für 2024 sank der Jahresüberschuss der Mutter Pfeifer & Langen IHKG um mehr als die Hälfte, von 444 auf 217 Millionen Euro. Selbst der Gewinnbringer Intersnack konnte das nicht ausgleichen.



3. Kapitel: Die gewagte Chipswette in den USA

Das zweite Standbein entstand 1968, als neben die Zuckerrübe die Kartoffel trat. „Chipsfrisch ungarisch" wurde zum Klassiker. Später fusionierte man mit Herstellern wie Chio-Chips oder Goldfischli, 2008 kam mit The Nut Company die Nussmarke Ültje dazu. Das Auslandsgeschäft reicht heute bis nach Asien. In zehn Jahren hat Intersnack seinen Umsatz auf 4,5 Milliarden Euro verdoppelt, auch dank Handelsmarken. „Intersnack hat in Deutschland über Jahre konsequent Marktanteile gewonnen und ist heute klar die Nummer eins", sagt Branchenexperte Reiser. Die Stärke liege in einem Portfolio starker regionaler Marken.

Zuletzt lief das Geschäft aber nicht mehr von allein. 2025 stagnierte der Umsatz von Intersnack. Daten des Marktforschers NielsenIQ zufolge haben Herstellermarken in Deutschland in den vergangenen zwölf Monaten leicht an Absatz verloren. Ausgerechnet jetzt wagt sich der deutsche Marktführer erstmals in die USA. Die Hälfte von Utz Brands dürfte knapp 1,5 Milliarden Dollar kosten.

Berater Reiser hält den Schritt für „mutig und auch strategisch richtig". Einen Marktzugang mit etablierten Marken, eigener Produktion und gewachsenen Handelsbeziehungen könne man aus eigener Kraft kaum in vertretbarer Zeit aufbauen. Außerdem mache die lokale Produktion Intersnack weitgehend unabhängig von Zöllen.

Risiken gibt es trotzdem. Utz schrieb 2025 bei 1,4 Milliarden Dollar Umsatz einen Nettoverlust von 7,7 Millionen Dollar. Hinzu kommt: „Mit Utz kauft sich Intersnack ausgerechnet in den Markt ein, in dem Abnehmmedikamente am weitesten verbreitet sind." Von dort breitet sich der Trend weltweit aus. Laut Yougov kauften Haushalte, in denen jemand Ozempic und Co. nimmt, in Deutschland ein Viertel weniger Kartoffelknabbergebäck. „Nutzer snacken weiter, aber wählen kleinere Packungen, hochwertigere Produkte, mehr Protein", sagt Reiser. Nüsse seien dafür gut positioniert, das verlorene Chipsvolumen würden sie aber nicht ersetzen. Hersteller wie Intersnack und Utz antworten mit kalorienärmeren, proteinreichen Chips.

Der Zukauf folgt einem Muster, das Reiser auch bei Familienkonzernen wie Ferrero oder Mars beobachtet, die zuletzt kräftig zugekauft haben. „Mit dem Einstieg bei Utz will Pfeifer & Langen antizyklisch wachsen und nutzt dabei seine Unabhängigkeit vom Kapitalmarkt."

Zum Jubiläum 2020 hatte Guido Colsman einen Wunsch geäußert: „Mitte des Jahrzehnts wird die Pfeifer-&-Langen-Gruppe hoffentlich rund ein Drittel größer sein." Mit Utz käme die Familie diesem Ziel ein gutes Stück näher. Einer der 300 Gesellschafter beschreibt das Credo so: „Wir treffen mutige Entscheidungen. Ohne Risiko wären wir nie als Unternehmer erfolgreich gewesen." ◀

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.