

Hanna Hesse ist seit
Anfang 2026 CEO
von Hesse Lignal



HESSE LIGNAL: Hanna Hesse zieht erste Bilanz als CEO

In Krisen zählt der Team-Spirit

Seit Anfang dieses Jahres ist Hanna Hesse geschäftsführende Gesellschafterin beim Lackhersteller Hesse Lignal. Die HK sprach mit ihr über die herausfordernde geopolitische Situation und darüber, wie Unternehmen an derlei Krisen wachsen können. Zudem äußert sich Hanna Hesse zu Markt-Chancen in den USA und Dubai, zur Vorreiterrolle von Hesse Lignal im Bereich Nachhaltigkeit sowie zu ihrem ganz persönlichen Führungsstil.

Frau Hesse, wie würden Sie Ihr erstes Dreivierteljahr als CEO bei Hesse Lignal beschreiben?

Das erste Dreivierteljahr war sehr abwechslungs- und lehrreich. Zwar bin ich bereits seit 13 Jahren im Unternehmen und habe nach der Hälfte der Zeit Führungsverantwortung übernommen. Doch die Gesamtverantwortung ist schon nochmal etwas Anderes – auch, wenn ich sie natürlich mit meinem Großcousin Jens Hesse zusammen trage. Auf

jeden Fall hätte ich mir die ersten Monate in der neuen Position so nicht vorgestellt.

Wo lagen die größten Herausforderungen in dieser Zeit?

Die Herausforderungen fingen vergangenes Jahr mit den US-Zöllen an und gingen mit dem Nahost-Konflikt weiter. Für uns gab es dadurch Lieferketten-Risiken. Wir wussten im Rohstoff-Bereich nicht, was auf uns zukommt und ob es Verfügbarkeitsprobleme geben



Fotos: Hesse Lignal

wird. Das war nicht der Fall. In Dubai haben wir zudem eine Gesellschaft mit 30 Mitarbeitenden: Die Fertigprodukte werden von Hamm dorthin transportiert. Von heute auf morgen ist der komplette Seeweg durch die Straße von Hormus geschlossen worden. Zu diesem Zeitpunkt hatten wir etliche Container auf See, von denen sogar jetzt noch ein kleiner Teil unterwegs ist.

Welche Lösungswege sind Sie in dieser Situation gegangen?

Wir haben relativ schnell entschieden, einen Landtransport bis nach Dubai zu organisieren, um den Markt weiter zu bedienen. Wir mussten nicht nur transparent kommunizieren, sondern die Mitarbeitenden in Dubai wegen des Krieges auch mental begleiten. Könnt ihr überhaupt arbeiten? Wollt ihr in eure Länder zurück? Denn in so einem Fall geht es nicht allein um Aufrechterhaltung der Supply Chain, des Kosten- oder Verfügbarkeitsmanagements. Da geht es um Menschen.

Gemeinsam mit Ihrem Großcousin Jens Hesse führen Sie das Unternehmen. Wie läuft die Zusammenarbeit im Familienverbund?

Die Zusammenarbeit läuft gut. Natürlich ruckelt man sich als Team auch nochmal ein. Früher saßen wir mit meinem Vater zu dritt am Tisch, heute sitzen wir dort zu zweit. Da kommen auch schon mal Reibungen auf. Aber wir haben gute Wege gefunden, um das schnell abzustellen. Mein Großcousin ist

für Vertrieb sowie Forschung & Entwicklung zuständig. Er hat darüber hinaus sehr viel Wissen in den Bereichen, die ich aktuell führe: Supply Chain und Administration. Wenn ich mal einen Rat brauche oder Fragen habe, ist er meine erste Anlaufstelle. Im Familienunternehmen ist es wichtig, dass man sich vertraut.

Wie unterscheidet sich Ihr Führungsstil von jenem Ihrer Vorgänger?

Ich schaue beispielsweise anders auf die Perspektiven von Mitarbeiterinnen. Mir ist wichtig, dass Frauen Familie und Beruf gut vereinbaren können. Auch glaube ich, dass Frauen respektvollen Umgang miteinander nochmal anders definieren als Männer. Der Austausch mit den Mitarbeitenden liegt mir sehr am Herzen. So ziehe ich mir regelmäßig meine Sicherheitsschuhe an und gehe durch den Betrieb. Wer mir über den Weg läuft, mit dem rede ich. Dabei kommen ganz natürliche Gespräche zustande. Wenn der Chef in der Generation vor mir in die Produktion gegangen ist, dann ist vorher meist etwas passiert. Davon möchte ich weg.

Ist Transparenz in diesem Fall ein wichtiges Stichwort?

Auf jeden Fall. Was ich tatsächlich ganz anders mache, ist: Ich kommuniziere mehr und bin tagtäglich übers Intranet, über Teams ansprechbar. Dazu gehört auch, nicht zu verbergen, wenn man mal nicht weiter weiß – wie beispielsweise am Anfang des Nahost-Konflikts. Und den Mitarbeitenden dennoch zu

”

Mir ist wichtig, dass Mitarbeiterinnen bei uns Familie und Beruf gut vereinbaren können.

Hanna Hesse



Mit dem lichtechten Wasserlack „Perfect-Natura“ werden offenporige, stumpfmatte und kratzfeste Naturholzeffekte erzielt. Der Anteil nachwachsender Rohstoffe von 11 Prozent macht das Schichtlackmaterial für nachhaltige Objekte interessant



Oft ist Hanna Hesse im Betrieb unterwegs. Auch, um mit Mitarbeitern ins Gespräch zu kommen

vermitteln: Das wird alles einen guten Lauf nehmen. Diese ehrliche und transparente Kommunikation kommt gut an und ist sicherlich ein anderer Führungsstil, als er früher gelebt wurde.

Sie ermutigen Ihre Mitarbeiter zudem, als Markenbotschafter in Erscheinung zu treten. Welches Feedback erhalten Sie auf #lackschnacker – das Corporate-Influencer-Programm von Hesse?

Das Feedback ist positiv. Etwa 20 Mitarbeitende haben sich freiwillig für das Programm gemeldet. Sie verfassen Texte, liken, kommentieren und bauen ihr Netzwerk aus. Ich selbst hatte mal einen entsprechenden Workshop besucht – und zeitgleich ist unser Marketing auf die Idee gekommen. Einen Berater hatten wir dafür nicht. In anderen Branchen gibt es Corporate Influencer auch im B2B-Geschäft.

Das hat uns motiviert, weil Marketing in diesem Bereich nicht einfach ist. Unsere Beiträge kommen gut an. Man wird sogar darauf angesprochen, wenn man mit Dienstleistern in Kontakt ist. Und wir haben schon Mitarbeitende darüber gewonnen. Weil unser Image nach außen gezeigt wird – unsere Werte, die wir in unserem Rebranding in den Fokus gestellt haben.

Bei Hesse Lignal repräsentieren Sie die vierte Generation. Was bedeutet Ihnen die gelungene Stabübergabe?

Sie bestätigt mich darin, dass es richtig war, diese Position zu übernehmen. Dass wir diese Monate trotz aller Krisen so gut bewältigt haben, zeigt mir, dass das ein guter Weg für mich ist und man auch mutig sein muss. Es würde aber nicht ohne die Mitarbeitenden funktionieren, die mitziehen und mit uns hindurch manövrieren. Gerade in einer solchen Krise spürt man den Zusammenhalt und den Team-Spirit. Darüber hinaus hat es sich gelohnt, dass wir viele Jahre ins Thema Kulturarbeit investiert, Führungskräfte und Mitarbeitende mitgenommen haben. Beispielsweise, als es um die Gestaltung unseres Rebrandings ging. Daher bin ich stolz darauf, dass wir über die Jahre gelernt haben, wie wir alle gemeinsam mit aktuellen Herausforderungen umgehen können.

Das heißt, nicht nur Sie, sondern das gesamte Unternehmen hat dadurch an Stärke gewonnen?

Absolut. Schon in der Corona-Zeit haben wir uns mit Rohstoffen eingedeckt und eine Rohstoff-Taskforce eingerichtet. Mit dem Ukraine-Krieg galt es, wieder die gleichen Prozesse anzustoßen. Beim Nahost-Konflikt ging es dann schon schnell: Jedem war klar, was zu tun ist. Bestandsaufbau, Prüfung der Rohstoff-Kosten-Entwicklung und Preiserhöhungen, Absicherung der Logistik-Wege – alles Steps, die wir aus den Krisen davor gelernt haben. Die ganze Organisation ist dadurch resilienter geworden. Auch Kunden konnten wir auf diese Weise vermitteln, dass sie sich in punkto Rohstoff-Verfügbarkeit keine Sorgen machen müssen.

Wie genau stellt man Lieferketten sicher, wenn einem vieles aufgrund globaler Unwägbarkeiten aus der Hand genommen wird?

Über allem steht das Risiko-Management. Wir prüfen: Gibt es für bestimmte Rohstoffe Ersatzlieferanten? Können wir andere Rohstoffe

qualifizieren und diese in unseren Rezepturen austauschen? Kann man sich mehr Bestand auf Lager legen? Verschiedene Parameter, die mit unseren Lieferanten besprochen werden und im Einkauf eine große Rolle spielen.

Wie fangen Sie die gestiegenen Energie- und Rohstoffkosten auf, ohne Ihre Wettbewerbsfähigkeit zu gefährden?

Wir haben bei Hesse Lignal seit zwei Jahren eine große PV-Anlage. Das unterstützt uns stark im Strom-Bereich. In Sachen Transport und Rohstoffe ist es schwieriger. Die enormen Kosten-Steigerungen sind für die gesamte Branche ein großes Problem. Stemmbar ist das nur durch eine Teil-Weitergabe an Kunden – und intern dadurch, dass überall geprüft wird: Wie und wo können wir Kosten-Management betreiben und das Bewusstsein dafür erhöhen? Um so die Auswirkungen weniger spürbar zu machen.

Wie sieht derzeit die Auftragslage in der Möbelindustrie aus?

In Europa ist die Lage eher angespannt. Wir dachten, 2026 würde es wieder bergauf gehen. Doch das ist nicht zu beobachten. Natürlich gibt es den einen oder anderen Kunden, der mehr Umsatz generiert. Aber im Grunde spürt die Möbelindustrie immer noch die Zurückhaltung im Konsum und im Bau. Das wirkt sich unterschiedlich auf Kunden, Regionen und Anwendungsbereiche aus.

Wie reagiert Hesse Lignal auf diese Entwicklung?

Wir haben uns in den vergangenen Jahren zunehmend international aufgestellt. Unser USA-Geschäft mit digital strukturierten Oberflächen („DLE“ by Hymmen) läuft gut an. Auch in Dubai haben wir unser Engagement verändert und sind von der Möbelindustrie ins Projektgeschäft gewechselt. Wenn Hotels errichtet werden und Villen-Gegenden entstehen, werden wir in die Projekte mit einbezogen. Davon profitieren wir.

Wie würden Sie angesichts der angespannten Rahmenbedingungen das laufende Geschäftsjahr bewerten?

Für uns läuft es aktuell gut. Wir profitieren vor allem in den USA und in Dubai sowie durch intensives Kosten-Management.

Hesse Lignal setzt auf Nachhaltigkeit. Was wurde hier bereits erreicht?

Wir haben in Sachen Nachhaltigkeit zum einen das Thema Standort definiert und zum

anderen das Thema Produkt-Portfolio. Beim Standort setzen wir stark auf Elektro-Mobilität. Fast jeder neue Dienst-Pkw ist elektrifiziert. Auch für unsere Mitarbeitenden gibt es Ladesäulen auf unserem Hof. Unsere große PV-Anlage ist seit knapp anderthalb Jahren in Betrieb. Unsere Heizung läuft mit Pellets – wir gehen also weg von Gas oder Öl hin zu nachhaltigen Alternativen. Seit Jahren sind wir zudem bei unseren ISO-Normen energie- und umweltzertifiziert. Überall dort, wo wir etwas verändern, prüfen wir: Wie geht es nachhaltiger? Insofern sind wir durchaus ein Vorreiter.

Und in punkto Portfolio – etwa bei Lacken und Beizen?

Wir stellen keine Nitrolacke oder Lackbeizen mehr her. Sowohl bei der Entwicklung im Labor als auch im Vertrieb liegt der Hauptfokus auf nachhaltigen Systemen. Das sind UV- und Wasserlacke. Dort finden Neu-Akquise und Haupt-Entwicklung statt. Leider ist das Thema politisch stark in den Hintergrund gerückt. Wir hatten erwartet, dass es klarere Regulierungen geben würde – nicht nur in der Möbelfertigung, sondern auch in Bezug auf andere Bereiche, wo Lacke zum Einsatz kommen. Stattdessen liegt der Fokus der Politik auf dem Thema Sicherheit.

Wie geht Hesse Lignal damit um?

Durch eigene Regeln: Wir wollen uns klar weiterentwickeln und nachhaltigere Systeme bereitstellen. Im Einkauf und in den Laboren beschäftigen wir uns damit, den Anteil an nachwachsenden Rohstoffen weiter zu erhöhen. In der Produktion arbeiten wir darauf hin, dass weniger Abfälle produziert und Ressourcen effizienter gestaltet werden. Verbindet man all das, sind wir überzeugt, dass das auf den Unternehmenserfolg einzahlt. Außerdem hoffen wir, mehr Wettbewerber für diesen Weg zu gewinnen.

Warum das?

Wenn alle diesen Weg gehen würden, gäbe es beispielsweise irgendwann nur noch Hydrolacke im Handwerk. Das würde es den Kunden erleichtern, sich dafür zu entscheiden. Für uns ist das eher eine Mindset-Frage als eine technologische Herausforderung. Da kommt es auf die Überzeugungskraft an. Oberstes Ziel für die kommenden Jahre ist, das Produkt-Portfolio weiter umzustellen und noch mehr Kunden dafür zu gewinnen, Wasserlacke und UV-Systeme zu verwenden.

Das Interview führte Julia Gottschick

32425

Soria Oak
905530

Perfect to
combine with:

Forest
Green
9031432

MOVE Sense the Spark

Visit us at
Sicam 2026
Hall 10 | C10