

Hanna Hesse und Jens Hesse erklären die Strategie von Hesse Lignal

Erfolg kommt nicht automatisch

Die möbelfertigung sprach mit Jens Hesse und Hanna Hesse über den Generationswechsel in der Geschäftsführung von Hesse Lignal, die Herausforderungen globaler Lieferketten und warum Nachhaltigkeit auch ohne politischen Druck ein Markttreiber bleibt.

möbelfertigung: Frau Hesse, Sie sind seit dem 1. Januar offiziell Teil der Geschäftsführung. Dieser Schritt war sicher von langer Hand geplant. Können Sie Ihren Werdegang im Unternehmen kurz skizzieren?

Hanna Hesse: Ich bin seit circa 13 Jahren im Familienunternehmen tätig. Angefangen habe ich mit einem dualen Studium der Wirtschaftswissenschaften. Nach einem Jahr im Maschinenbau und verschiedenen Positionen im Haus

habe ich zunehmend Führungsverantwortung übernommen, zuletzt als Leiterin der Supply Chain.

Seit Jahresbeginn bin ich nun geschäftsführende Gesellschafterin. Geplant ist dieser Schritt seit einigen Jahren, auch wenn das zu Beginn meiner Laufbahn noch nicht feststand. In den letzten fünf Jahren kristallisierte sich jedoch heraus, dass mein Vater nach 39 Jahren in den Ruhestand geht und ich ihm in der vierten Generation folge.

möbelfertigung: Wie gestaltet sich der Übergang für Ihren Vater und für Sie?

Hanna Hesse: Mein Vater ist im Dezember in Rente gegangen. Da er in den letzten Jahren bereits kürzergetreten ist und ich sukzessive Bereiche übernommen habe, ist die Umstellung für

Hanna Hesse und Jens Hesse bilden in vierter Generation die Geschäftsführung von Hesse Lignal.





Hanna Hesse verantwortet
vor allem das Supply
Chain Management.

mich aktuell nicht sehr groß. Zum Jahresende kam noch der kaufmännische Bereich hinzu, aber durch die tiefen Einblicke der letzten Jahre verläuft der Übergang fließend.

möbelfertigung: Herr Hesse, hat sich Ihr Aufgabenbereich durch diese Veränderung ebenfalls gewandelt?

Jens Hesse: Ja, tatsächlich. Ich bin sehr IT-affin und verantworte nun zusätzlich die Bereiche IT, Digitalisierung und Automatisierung. Das ist eine glückliche Fügung, da es sich um spannende Felder handelt. Alles von ERP-Updates über KI bis hin zu Datenstrukturen. Diese Themen sind essenziell, um zukunftsfähig zu bleiben. Sie ergänzen meine bisherigen Schwerpunkte Vertrieb, Entwicklung, Produktmanagement und Marketing perfekt.

möbelfertigung: Sie führen das Unternehmen nun beide in der vierten Generation. Wie bewusst wird ein solcher Übergang in einer Inhaberfamilie heute geplant?

Jens Hesse: Wir haben das in den letzten Jahren in einen sehr bewussten Prozess überführt. Früher lief das oft eher hemdsärmelig ab: Vater

und Sohn schauten sich an und entschieden spontan. Heute binden wir die Gesellschafterkinder viel früher ein, geben Einblicke und prüfen, ob echtes Interesse besteht. Es ist nicht mehr selbstverständlich, Nachfolger zu finden. Wir haben vor einigen Jahren begonnen, diesen Prozess zu intensivieren, um die Wahrscheinlichkeit einer internen Nachfolge zu erhöhen.

„ Lokale Fertigung in Zielmärkten
ist mittlerweile essenziell. “

Hanna Hesse

möbelfertigung: Gibt es bereits Perspektiven für eine fünfte Generation?

Jens Hesse: Meine Töchter sind bereits in der Gesellschafterrolle aktiv und erhalten Einblicke. Aber am Ende müssen sie ihren eigenen Weg finden, ihre Ausbildung absolvieren und sich orientieren. Es darf keinen Zwang geben, das



Fotos: Hesse Lignal

Jens Hesse treibt momentan besonders die Entwicklung in IT, Digitalisierung und Automation voran.

würde schiefgehen. Wir gehen das vorsichtig, aber mit klarer Orientierung an.

möbelfertigung: Lassen Sie uns auf das Geschäftliche blicken. Wie lief das Jahr 2025 für Hesse Lignal?

Jens Hesse: Wir sind sehr zufrieden und stehen besser da als budgetiert. Allerdings ist das Bild gemischt: In Europa ist das Umfeld aufgrund der Schwäche im Baugewerbe schwierig. Wenn nicht gebaut wird, fehlen Aufträge für Türen, Böden und Küchen.

„Aktuell sehen wir wenig Rohstoff-
engpässe, aber Prognosen sind
schwierig.“

Hanna Hesse

Dafür haben sich Auslandsmärkte wie Dubai und der Mittlere Osten hervorragend entwickelt. Dort läuft viel Projektgeschäft, und wir konnten uns eine starke Marktposition sichern. Auch das

Thema Digitaldruck, speziell die von Hymmen patentierte DLE+ Technologie, für die wir spezifische Lösungen entwickelt haben, bringt uns zusätzliches Geschäft und wirkt stabilisierend.

möbelfertigung: Frau Hesse, welche Ziele haben Sie sich für 2026 gesetzt, insbesondere mit Blick auf Ihre Expertise im Supply Chain Management?

Hanna Hesse: Die Einkaufspreise sind aktuell stabil, unser Fokus liegt eher auf der Steuerung der internationalen Warenströme.

Wir fertigen beispielsweise in den USA zunehmend vor Ort, auch um Risiken wie Zölle abzufedern. Angesichts der politischen Unwägbarkeiten, wie mögliche neue Zölle unter der Trump-Administration, ist eine lokale Fertigung essenziell. Für Dubai hingegen bedienen wir den Markt noch hauptsächlich aus Hamm, ergänzt durch lokale Anpassungen wie Farbtöne vor Ort.

möbelfertigung: Unterscheidet sich das Projektgeschäft in Dubai stark von dem in Europa?

Jens Hesse: Der größte Unterschied ist die zeitliche Dimension. Wir liefern aktuell für Projekte,

deren Bemusterung vor sieben Jahren stattfand. In dieser Zeit ändern sich oft die beteiligten Unternehmen. Man muss organisatorisch sehr gut aufgestellt sein, um diese langen Zeiträume und wechselnden Akteure im Blick zu behalten. Unser Ziel ist ja, dass die Materialien verarbeitet werden und nicht nur als Muster in der Ecke stehen.

möbelfertigung: Welche Herausforderungen sehen Sie aktuell in den Lieferketten?

Hanna Hesse: Aktuell sehen wir wenig Rohstoffengpässe, aber Prognosen sind schwierig. Wir setzen im Einkauf stark auf Risikomanagement, reduzieren Single Sourcing und qualifizieren alternative Lieferanten. Das hilft uns, flexibel auf Bedarfsänderungen zu reagieren.

Jens Hesse: Ein gutes Beispiel ist Titandioxid. Die EU wollte durch Zölle Antidumping aus China regulieren, was jedoch nicht dazu geführt hat, dass sich die Lage der europäischen Hersteller verbessert hat. Einer musste sogar Insolvenz anmelden. Das hat uns glücklicherweise nicht hart getroffen, da wir gut aufgestellt waren und Alternativen kannten. Das zeigt: Man kann aus sich heraus viel erreichen, wenn man ein gutes Risikomanagement und enge Lieferantenbeziehungen pflegt.

möbelfertigung: Wie wichtig sind Innovationen wie „DLE+“ für Hesse Lignal?

Jens Hesse: Essenziell. Wir können nicht mehr darauf setzen, dass die Märkte von allein wachsen. Die Zeiten, in denen man einfach mit dem Markt mitgeschwommen ist, sind vorbei. In Deutschland gibt es immer weniger große Möbelfertiger und der Wettbewerb in Osteuropa oder Asien ist hart. Deshalb müssen wir über neue Produkte und Innovationen neue Märkte erschließen. Es kommt nichts mehr automatisch.

möbelfertigung: Wie sieht Ihre Wettbewerbssituation in den Zielmärkten aus?

Jens Hesse: Es ist teilweise überraschend, wie viele regionale Player es gibt, die man vorher gar nicht auf dem Schirm hatte. Selbst in Europa oder den USA tauchen immer wieder Nischenanbieter auf. Wir haben jetzt eine Kooperation mit dem US-Hersteller Gemini gestartet, aber auch dort gibt es neben den Großen viele kleine Akteure.

möbelfertigung: Spüren Sie durch die Konsolidierung in der Möbelindustrie und im Handwerk einen erhöhten Preisdruck?

Jens Hesse: Die große Konsolidierungswelle ist meiner Meinung nach schon durch. Was wir beobachten, ist eher eine Marktverschiebung im Handwerk. Es gibt weniger kleine Schreiner,

die selbst lackieren; das Geschäft konzentriert sich auf größere Innenausbauer. Das ist eine langfristige Entwicklung, die unabhängig von der aktuellen Konjunktur stattfindet.

“ Die große Konsolidierungswelle ist meiner Meinung nach schon durch. “

Jens Hesse

möbelfertigung: Ein Kernthema bei Hesse Lignal ist Nachhaltigkeit. Wie spiegelt sich das aktuell wider?

Hanna Hesse: Wir betrachten zwei Ebenen: den Standort und das Produkt. Am Standort setzen wir auf Photovoltaik, Pelletheizungen und E-Mobilität. Produktseitig liegt der Fokus klar auf nachhaltigen Systemen wie Hydro-UV.

Jens Hesse: In Mitteleuropa sind wir fast ausschließlich mit Wasserlacken in der Akquise. In anderen Märkten ist das schwieriger, oft wegen Vorurteilen gegenüber der Verarbeitbarkeit. Aber wir beweisen, etwa mit Großprojekten in Dubai, dass 2K-Wasserlacke auch dort funktionieren. Selbst in den USA sehen wir, dass der Treiber für Nachhaltigkeit oft gar nicht die

“ Wir diversifizieren uns zunehmend in baufertige Märkte. “

Jens Hesse

Politik, sondern der Endverbraucher ist. Wenn die Hälfte der Amerikaner offen für Nachhaltigkeit ist, wollen sie vielleicht eher eine Küche mit Wasserlack. Wir bleiben unserer Strategie treu und arbeiten aktiv mit unseren Partnern an nachhaltigen Lösungen. Unabhängig von politischen Rahmenbedingungen.

möbelfertigung: Wo sehen Sie künftige Wachstumsfelder für Hesse Lignal?

Jens Hesse: Wir diversifizieren uns zunehmend in baufertige Märkte, um die Abhängigkeit von der Baukonjunktur zu verringern. Ein strategisch wichtiges Standbein ist die Folienlackierung und der Bereich „Rolle-zu-Rolle“. Ob Verpackungsindustrie oder andere dekorative Bereiche – hier sehen wir Potenzial und sind bereits erfolgreich unterwegs.

Das Interview führte Sebastian Hahn