

**Hanna Hesse** ist die neue Frau an der Spitze von Hesse Lignal in Hamm. Im Interview berichten drei Familienmitglieder über die Herausforderungen und Chancen der Nachfolge.



## »Der leicht versetzte Generationswechsel hat sich bewährt«

**Nach dem Rückzug von Hans Hesse aus der Geschäftsführung leitet seine Tochter gemeinsam mit ihrem Großcousin das Unternehmen. Ist eine solche Konstellation typisch für Hesse?**

**Hans Hesse:** Ja, das kann man durchaus sagen. Als ich 1986 in die Geschäftsführung einstieg, bildete ich zusammen mit meiner Cousine Beate Hesse und meinem Großcousin Rolf Hesse ein Dreier-Team. Jens stieß dann 2001 dazu, als sein Vater Rolf sich zur Ruhe setzte.

**Jens Hesse:** Diese Art der Nachfolge hat Tradition bei uns, auch wenn sie nicht bis ins Kleinste geplant wird, sondern sich auch durch die jeweiligen Umstände ergibt. Mitunter bringen es Schicksalsschläge mit sich, dass personelle Entscheidungen schneller oder anders getroffen werden müssen, als zuvor beabsichtigt. Bewährt hat sich das Prinzip des leicht versetzten Wechsels: Ein jüngeres Familienmitglied kommt neu hinzu und bildet mit einem langjährigen Mitglied die Geschäftsführung. Nach dem Motto: „Frischer Wind trifft auf Erfahrung.“ Das bringt beste Voraussetzungen und Chancen für eine weiterhin erfolgreiche Zukunft.

Familienbetrieb durch und durch: Hans Hesse (l.) hat die Geschäftsführung des Unternehmens Hesse Lignal an seine Tochter Hanna Hesse und seinen Cousin Jens Hesse übergeben. Foto: Oliver Sch...

**Damit wären wir bei Ihrem Eintritt in die Geschäftsführung, Frau Hesse. Mal bewusst zugespitzt gefragt: Hatten Sie überhaupt eine Wahl, einen anderen Weg einzuschlagen?**

**Hanna Hesse:** Aber natürlich. Ich habe ja auch zunächst einen anderen Weg eingeschlagen und eine Ausbildung in einem medizinischen Labor absolviert. Bis Mitte 20 war mir und auch meiner Familie nicht klar, wohin es mich langfristig führen wird. Erst dann habe ich mich bewusst für einen Einstieg bei Hesse entschieden. In den vergangenen rund 13 Jahren habe ich betriebsintern Erfahrungen gesammelt, ein duales Studium absolviert und während meines Masters in einem Maschinenbauunternehmen gearbeitet. Übrigens hätte auch mein Bruder einen Einstieg anstreben können – aber er ist im Beratungsbusiness tätig und damit erfolgreich und glücklich.

**Welches waren die größten Herausforderungen beim jüngsten Wechsel in der Geschäftsführung?**

**Jens Hesse:** Der Übergabeprozess findet gerade in einem Umfeld statt, das alles andere als ruhig ist. Früher konnte man die ein oder andere Entscheidungen über einen längeren Zeitraum abwägen – heute müssen wir sie oft sehr kurzfristig treffen. Wir müssen uns nicht nur mit den Folgen der Baukrise beschäftigen, sondern plötzlich auch mit Fragen wie „Schicken wir Ware per Lkw nach Dubai oder nicht?“ Eigentlich sind wir davon ausgegangen, dass sich die Lage in Deutschland in diesem Jahr wieder stabilisiert – stattdessen erleben wir, wie sich eine Krise an die nächste reiht. Da steht man als älterer Geschäftsführer und neue Geschäftsführerin natürlich stark unter Strom.

**Hans Hesse:** Für mich war es natürlich eine Herausforderung, meine



aper

bisherigen Verantwortungsbereiche abzugeben. Ob das die größte Herausforderung war, kann ich gar nicht eindeutig sagen – aber es war auf jeden Fall eine wesentliche. Hinzu kommt die persönliche Veränderung, die mit dem Übergang in den Ruhestand einhergeht. Das ist nicht nur eine organisatorische Frage, sondern auch eine Frage der inneren Haltung. Da musste ich mich schon gelegentlich zwingen, nicht mehr geschäftliche Mails zu sichten und Zahlen in rauen Mengen zu analysieren. Was mich in der Zeit vor meinem Ausstieg das ein oder andere Mal hat grübeln lassen, war die Frage der Akzeptanz durch die Belegschaft. Doch diese Sorgen waren völlig unbegründet: In den vergangenen Monaten hat sich sehr deutlich gezeigt, dass Hanna ihre Rolle hervorragend ausfüllt. Die Akzeptanz ist da – und damit sind auch mögliche Unsicherheiten schnell verschwunden.

**Hanna Hesse:** Meine größte Herausforderung war und ist es, meine neue Rolle zu finden. Das ist ein Prozess, der noch nicht vollständig abgeschlossen ist. Es ist weniger eine Frage der grundsätzlichen Akzeptanz – die ist, wie mein Vater auch gesagt hat, durchaus vorhanden. Vielmehr geht es darum, dass ich nun in einer neuen Funktion wahrgenommen werde. Das braucht einfach Zeit, um sich „einzuruckeln“. Parallel dazu arbeite ich mich intensiv in die verschiedenen Themen und Verantwortungsbereiche ein. Denn für mich ist es essenziell, nicht nur formal Verantwortung zu tragen, sondern die Inhalte auch wirklich zu durchdringen. Denn letztlich tragen Jens und ich die Gesamtverantwortung für das Unternehmen. Und dieser Verantwortung kann ich nur gerecht werden, wenn ich genau weiß, was in den einzelnen Bereichen passiert. Zugleich haben wir uns die Felder thematisch aufgeteilt.

#### Wie sieht diese Aufteilung aus?

**Hanna Hesse:** Ich kümmere mich vor allem um den kaufmännischen Bereich und die Supply Chain. Jens' Schwerpunkte sind Vertrieb, Marketing sowie Forschung und Entwicklung. Neu für ihn hinzu gekommen ist der IT-Bereich – Jens ist zum Glück sehr IT-affin.

#### Sie haben vor gut einem Jahr einen Beirat ins Leben gerufen – warum?

**Hans Hesse:** Für ein Unternehmen, bei dem sowohl die Geschäftsführung als auch die achtköpfige Gesellschafterversammlung komplett aus Familienmitgliedern bestehen, kann ein externer Blick nicht schaden. Wir hatten ein solches Gremium früher schon, haben es aber 2025 bewusst wiederbelebt und neu aufgesetzt.

**Jens Hesse:** Bei der Besetzung haben wir uns weniger auf regionale Herkunft oder den klassischen Unternehmerstatus konzentriert. Viel wichtiger war für uns die Frage: Welche Kompetenzen, Erfahrungen und Persönlichkeiten brauchen wir? Welche Perspektiven bringen uns wirklich weiter. Gemeinsam mit einer spezialisierten Beratung haben wir daraufhin gezielt nach passenden Profilen gesucht – im Grunde vergleichbar mit einem strukturierten

Headhunting-Prozess für Beiratspositionen. Das Ergebnis ist ein Gremium aus drei sehr erfahrenen Persönlichkeiten auf höherer Führungsebene, aus unterschiedlichen Branchen und aus ganz Deutschland.

**Hanna Hesse:** Auffällig ist, dass es sich dabei nicht um klassische Unternehmer handelt, sondern um angestellte Führungskräfte. Das war jedoch eine bewusste Entscheidung: Uns geht es nicht darum, „Familienunternehmer-Mindsets“ abzubilden. Wir legen Wert auf fachliche Expertise und vor allem einen unabhängigen Blick von außen. Der Beirat tagt mehrmals im Jahr in Präsenz, ergänzt durch regelmäßige monatliche Abstimmungen in digitaler Form.

#### Zeichnet sich eigentlich bereits die fünfte Generation für die Geschäftsführung ab?

**Jens Hesse:** Meine drei Töchter sind alle noch im Studium beziehungsweise kurz nach dem Abitur. Mal sehen, was die nächsten Jahre so bringen werden.

**Hanna Hesse:** Meine beiden Kinder sind noch deutlich jünger – wir haben also noch viel Zeit.

DAS INTERVIEW FÜHRTE DANIEL BOSS

#### ÜBER HESSE SIGNAL

Hesse Signal wurde 1910 in Hamm gegründet und entwickelt Lacke und Beizen für die Holzverarbeitende Industrie in nationalen und internationalen Märkten. Das Unternehmen verfügt über fünf Tochtergesellschaften in Dubai, Belgien, Frankreich, den USA und in München. Rund 450 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erwirtschafteten zuletzt einen Umsatz von rund 115 Millionen Euro. Nach mehr als 35 Jahren in der Geschäftsführung hatte Hans Hesse (66) zum 31. Dezember 2025 seine operative Verantwortung bei Hesse Signal in Hamm beendet. Nachfolgerin ist seine Tochter Hanna Hesse (38). Gemeinsam mit Hans' Cousin Jens Hesse (56), der seit 2001 in dieser Position ist, führt sie nun die Geschäfte.