SCHADEN.NEWS



16.04.2026

AKZONOBEL: STEFAN OESTERLING IST NEUER DEUTSCHLAND-CHEF

Zum 1. April hat Stefan Oesterling die Vertriebsleitung bei Lackhersteller AkzoNobel für den deutschen Reparaturmarkt übernommen. Der Manager, der seit fast drei Jahrzehnten im Markt aktiv ist, gilt als erfahrener Branchenkenner und übernimmt in einer Zeit, die von wirtschaftlichen und geopolitischen Unsicherheiten geprägt ist. Im exklusiven Interview mit schaden.news erklärt Stefan Oesterling, welche strategischen Schwerpunkte er setzt, wie AkzoNobel mit dem aktuellen Kostendruck umgeht und wie es mit der angekündigten Fusion mit Axalta Coatings weitergeht.

***Herr Oesterling, schon im letzten Sommer hat Jeanette Ast-Leiner AkzoNobel verlassen. Nun ist klar: Sie treten die Nachfolge an. Welche strategischen Prioritäten setzen Sie kurz bis mittelfristig als neuer Country Sales Manager VR Germany?* Stefan Oesterling:** Kurz- bis mittelfristig setze ich drei klare Schwerpunkte. Erstens: Kontinuität mit gezielter Weiterentwicklung. Jeanette Ast-Leiner hat die Strukturen erfolgreich aufgestellt. Darauf möchte ich aufbauen und gleichzeitig dort nachschärfen, wo sich Markt, Kundenanforderungen und Wettbewerbsumfeld spürbar verändern – insbesondere bei Geschwindigkeit, Transparenz und Entscheidungsstärke im Vertrieb.

Zweitens: noch konsequentere Kunden- und Marktorientierung. Unser Anspruch ist es, Mehrwert nicht nur über Produkte, sondern vor allem über Lösungen zu schaffen. Dafür braucht es einen

engen Austausch mit unseren Kunden, eine bessere Nutzung von Marktdaten und eine klare Priorisierung der Segmente, in denen wir die größten Chancen sehen.

Drittens: Vertriebsexzellenz und Zusammenarbeit. Ich möchte die Verzahnung von Vertrieb, Marketing, Technik und Supply Chain weiter stärken. Intern geht es darum, Prozesse einfacher zu machen, Best Practices schneller in die Breite zu bringen und unsere Teams mit den richtigen Werkzeugen und Kompetenzen auszustatten.

Mittelfristig kommt ein weiterer Punkt hinzu: Nachhaltigkeit als Vertriebsvorteil. Viele Kunden erwarten heute Lösungen, die wirtschaftlich überzeugen und zugleich auf veränderte regulatorische und technologische Anforderungen einzahlen. Genau dort wollen wir unsere Position weiter schärfen. Am Ende geht es mir darum, den Vertrieb so aufzustellen, dass er im Tagesgeschäft leistungsstark bleibt und gleichzeitig beweglich genug ist, neue Chancen frühzeitig zu nutzen.

Wie geht AkzoNobel mit dem Kostendruck angesichts der aktuellen geopolitischen und wirtschaftlichen Lage um? Wird es Preiserhöhungen beim Lackmaterial geben? **Stefan Oesterling:** Der Kostendruck ist aktuell eine der zentralen Herausforderungen für die gesamte Branche. Ursachen sind unter anderem geopolitische Spannungen, volatile Energiepreise, steigende Rohstoff- und Logistikkosten sowie zusätzliche regulatorische Anforderungen. AkzoNobel begegnet dieser Entwicklung mit einem klaren Fokus auf Kostendisziplin, Effizienz und Innovation. Gleichzeitig setzen wir auf den engen Dialog mit unseren Kunden, um gemeinsam tragfähige Lösungen zu finden. Preisanpassungen sind dabei nicht unser erster Reflex, sondern immer die letzte Option. Entscheidend ist für uns, wirtschaftlich sinnvolle und verlässliche Lösungen anzubieten, die auch langfristig Bestand haben.

Die Branche im Allgemeinen und der Lackmarkt im Speziellen befinden sich in einer Phase des Umbruchs. AkzoNobel hat Ende letzten Jahres die Fusion mit Axalta Coatings angekündigt. Wie geht es nun weiter? **Stefan Oesterling:** Die Branche befindet sich in einem tiefgreifenden strukturellen Wandel – geprägt von steigenden Kosten, Konsolidierung, regulatorischem Druck und sich verändernden Kundenerwartungen. Vor diesem Hintergrund ist die angekündigte Fusion von AkzoNobel und Axalta ein strategischer Schritt mit langfristiger Perspektive. Aktuell befinden wir uns in der Vorbereitungs- und Prüfphase. Der Abschluss der Fusion wird – vorbehaltlich der Zustimmung der Aktionäre und der kartellrechtlichen Genehmigungen – für Ende 2026 beziehungsweise Anfang 2027 erwartet. Bis dahin gilt jedoch ein klarer Grundsatz: AkzoNobel und Axalta agieren operativ weiterhin vollständig unabhängig voneinander und stehen im Markt im Wettbewerb. Für uns im Vertrieb bedeutet das: Unser Fokus liegt unverändert auf unseren Kunden, unseren Leistungen und den Anforderungen des Marktes.

Wie will sich AkzoNobel künftig im Wettbewerb differenzieren? **Stefan Oesterling:** Unsere Differenzierung basiert auf dem Zusammenspiel aus Innovationskraft, Kundennähe und einem klaren Lösungsansatz. Ein zentraler Punkt ist für mich die Abkehr von reiner Produktlogik. AkzoNobel verfügt über ein starkes technologisches Portfolio. Entscheidend ist aber, dieses Know-how so einzusetzen, dass daraus konkrete Lösungen für unsere Kunden entstehen – entlang ihrer Prozesse, Anforderungen und wirtschaftlichen Ziele.

Ein zweiter wichtiger Faktor ist unsere Fähigkeit, technologische Entwicklung mit praktischem Nutzen zu verbinden. Viele Kunden stehen unter hohem Veränderungsdruck – durch Kosten, Regulierung und steigende Erwartungen im Markt. Hier wollen wir nicht nur Produkte liefern, sondern Orientierung geben: mit belastbaren Daten, nachvollziehbaren Mehrwerten und Lösungen, die sich in der Praxis bewähren. Hinzu kommt unsere Verbindung aus globaler Innovationsstärke und lokaler Marktnähe. Kunden erwarten heute einen Partner, der erreichbar ist, ihre Realität versteht und verlässlich liefert. Genau das ist in anspruchsvollen Marktphasen ein entscheidender Unterschied.

Darüber hinaus investieren wir gezielt in digitale und kommerzielle Exzellenz – von einer besseren Datennutzung im Vertrieb bis zu effizienteren Prozessen und neuen digitalen Kundenschnittstellen. Das erhöht unsere Geschwindigkeit und verbessert die Qualität der Beratung. Wir wollen uns nicht über den Preis differenzieren, sondern über Mehrwert, Verlässlichkeit und Zukunftsfähigkeit. Darin liegt aus meiner Sicht die Stärke von AkzoNobel.

Welche Innovationen und Entwicklungen halten Sie für besonders relevant für die kommenden Jahre? **Stefan Oesterling:** Für die kommenden Jahre sehe ich mehrere Entwicklungen, die für unsere Branche und für AkzoNobel besonders relevant sind. Ein zentrales Thema sind Beschichtungslösungen, die hohe Performance mit Wirtschaftlichkeit und Ressourceneffizienz verbinden. Gefragt sind Produkte und Prozesse, die Energie sparen, Emissionen reduzieren, Verarbeitung vereinfachen und gleichzeitig zuverlässig höchste Qualität liefern.

Großes Potenzial sehe ich außerdem in der Prozessinnovation wie z.B. Robotik. Kunden erwarten Lösungen, die Abläufe einfacher, schneller und robuster machen – etwa durch kürzere Trocknungszeiten, weniger Prozessschritte oder höhere Prozesssicherheit. Innovation findet deshalb nicht nur im Labor statt, sondern direkt entlang der Wertschöpfungskette beim Kunden. Hinzu kommt die Digitalisierung. Datenbasierte Farbton- und Prozesssteuerung, digitale Tools für Anwendungstechnik und Vertrieb sowie besser nutzbare Daten für Qualität und Effizienz werden in Zukunft noch wichtiger. Digitale Services werden zunehmend Teil eines ganzheitlichen Angebots. Nicht zuletzt spielt die Innovationsgeschwindigkeit eine große Rolle. Märkte verändern sich schneller, Entwicklungszyklen werden kürzer und Kunden wollen frühzeitig eingebunden werden. Deshalb werden enge Zusammenarbeit, Co-Creation und agile Entwicklungsansätze weiter an Bedeutung gewinnen. Zusammengefasst: Die entscheidenden Themen liegen für mich an der Schnittstelle von Funktionalität, Prozesseffizienz, Digitalisierung und wirtschaftlich sinnvollen Zukunftslösungen.

Als Leiter des Partnernetzwerkes Acoat Selected und ehemaliger Betriebsinhaber kennen Sie die Belange der K&L-Werkstätten bestens. Wo sehen Sie aktuell die größten Herausforderungen und wie unterstützt AkzoNobel die Betriebe dahingehend? **Stefan Oesterling:** K&L-Werkstätten stehen derzeit unter erheblichem Druck – wirtschaftlich, organisatorisch und personell. Aus meiner eigenen Erfahrung als Betriebsinhaber kenne ich diese Situation sehr gut. Deshalb ist mir dieses Thema auch persönlich wichtig. Eine der größten Herausforderungen ist die Rentabilität. Steigende Energie-, Personal- und Materialkosten treffen auf hohen Preisdruck und wachsende Anforderungen an Qualität, Durchsatz und Dokumentation. Viele Betriebe arbeiten auf höchstem technischem Niveau, müssen aber gleichzeitig jeden Prozessschritt noch konsequenter auf Effizienz prüfen. Ein zweites großes Thema ist der Fachkräftemangel. Qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind schwer zu finden, Nachwuchs ist knapp und die vorhandenen Teams stehen vielfach unter hoher Belastung. Das zwingt die Betriebe dazu, Abläufe zu vereinfachen, Wissen im Unternehmen zu sichern und produktiver zu arbeiten. Hinzu kommt die wachsende technische Komplexität. Moderne Fahrzeugtechnologien, Fahrerassistenzsysteme, eine zunehmende Farbtonvielfalt und strengere OEM-Vorgaben machen Reparaturen anspruchsvoller und zeitintensiver. Gleichzeitig erwarten Endkunden kurze Standzeiten und perfekte Ergebnisse.

Genau an diesen Punkten setzen wir mit Acoat Selected an. Wir verstehen das Netzwerk als ganzheitliches Erfolgsmodell für K&L-Betriebe. Wir unterstützen unsere Partner unter anderem mit Prozess- und Effizienzberatung, um Engpässe zu identifizieren, Durchlaufzeiten zu reduzieren und Nacharbeiten zu minimieren. Hinzu kommen Schulungs- und Qualifizierungsangebote – von Anwendungstechnik über Farbmanagement bis hin zu Management- und Führungsthemen. Ein weiterer Baustein sind wirtschaftlich tragfähige Lacksysteme, die Prozesssicherheit, Qualität und Effizienz verbinden – etwa durch verkürzte Trocknungszeiten, geringeren Energieeinsatz oder schlankere Produktstrukturen. Darüber hinaus bietet Acoat Selected mit Betriebsvergleich und Benchmarks eine wichtige unternehmerische Orientierung. Das hilft Betriebsinhabern, Kennzahlen besser einzuordnen und fundierte Entscheidungen für die Weiterentwicklung ihres Unternehmens zu treffen.

Nicht zu unterschätzen ist zudem der Netzwerkgedanke. Viele Betriebe stehen vor ähnlichen Herausforderungen. Der Austausch untereinander und das Teilen von Best Practices schaffen echten Mehrwert. Unser Anspruch ist es, nicht nur Lacklieferant zu sein, sondern Partner auf Augenhöhe. Wir wollen K&L-Werkstätten dabei unterstützen, wirtschaftlich erfolgreich zu bleiben, ihre Attraktivität als Arbeitgeber zu stärken und sich langfristig gut aufzustellen. Gerade weil ich die Sorgen und Zwänge aus eigener unternehmerischer Verantwortung kenne, ist für mich klar: Lösungen müssen praxisnah, umsetzbar und wirtschaftlich sinnvoll sein. Daran messen wir uns.

Apropos Acoat Selected: Wer übernimmt denn künftig die Netzwerkleitung bzw. ihre Aufgaben im Business Development? **Stefan Oesterling:** Die Position des Business Development Managers Germany wird zeitnah ausgeschrieben. In der Übergangsphase übernimmt mein geschätzter Kollege Marcus Schock die operativen fachlichen Aufgaben des Business Development Managers sowie die Verantwortung für die Netzwerkleitung zusätzlich zu seiner Funktion als Key Account Manager VR/CV Germany. Dafür bin ich ihm sehr dankbar.

Und zu guter Letzt: Was treibt Sie persönlich an, gerade in herausfordernden Zeiten Verantwortung zu übernehmen? **Stefan Oesterling:** Mich treibt vor allem der Wille an, Dinge aktiv zu gestalten – gerade dann, wenn die Rahmenbedingungen schwierig sind. Herausfordernde Zeiten verlangen klare Prioritäten, Entscheidungen und Verantwortungsbereitschaft. Genau darin sehe ich Sinn und Motivation. Mein unternehmerischer Hintergrund prägt mich dabei bis heute. Als ehemaliger Betriebsinhaber kenne ich Situationen, in denen es keine einfachen Antworten gibt: wirtschaftlicher Druck, Verantwortung für Mitarbeitende und unsichere Marktentwicklungen. Diese Erfahrungen haben mir gezeigt, dass Führung gerade dann gefragt ist, wenn Orientierung gebraucht wird. Ein weiterer Antrieb ist für mich die Arbeit mit Menschen. Verantwortung zu übernehmen heißt für mich nicht nur, Ziele zu erreichen, sondern auch Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen Teams leistungsfähig bleiben, sich entwickeln können und Klarheit haben.

Ich bin außerdem überzeugt, dass Veränderung immer auch Chancen eröffnet. Branchenumbrüche, neue Technologien und veränderte Kundenerwartungen sind anspruchsvoll – aber sie schaffen auch Raum für neue Wege. Verantwortung bedeutet für mich, diese Chancen früh zu erkennen und aktiv zu nutzen. Und nicht zuletzt motivieren mich Neugier und Lernbereitschaft. Ich arbeite gern an komplexen Themen, nehme unterschiedliche Perspektiven auf und entwickle mich kontinuierlich weiter. Stillstand reizt mich deutlich weniger als Bewegung.

Am Ende geht es mir darum, Wirkung zu erzielen – für Kunden, Partner, Mitarbeitende und das Unternehmen. Das ist für mich der stärkste Antrieb.

Herzlichen Dank für das Interview, Herr Oesterling!

Carina Hedderich