

# Industriemärkte im Wandel: Warum strategische Entscheidungen mehr brauchen als KI

Kurzinterview zu Markttransparenz, industrieller Transformation und den Entscheidungen, die deutsche Kernbranchen jetzt absichern müssen

---



# Industriemärkte im Wandel: Warum strategische Entscheidungen mehr brauchen als KI

*Kurzinterview zu Markttransparenz, industrieller Transformation und den Entscheidungen, die deutsche Kernbranchen jetzt absichern müssen*

## Interview mit Rickmer Görner

**Head of Industry | DTO – B2B Research & Strategies**

Im Gespräch erläutert Rickmer Görner, warum Unternehmen in Industriemärkten gerade jetzt besonders sorgfältig entscheiden müssen. Zwischen geopolitischen Verschiebungen, technologischer Beschleunigung, Investitionsdruck und einer wachsenden Unübersichtlichkeit vieler B2B-Märkte reicht es nicht mehr aus, sich allein auf schnell verfügbare Informationen zu verlassen. Gefragt ist eine Perspektive, die Daten, Erfahrung, Marktgespür und Validierung zu einem belastbaren Gesamtbild verdichtet.

**„KI schafft Geschwindigkeit und Struktur. Doch in Industriemärkten entstehen tragfähige Entscheidungen erst dort, wo Hypothesen mit Marktkenntnis, Expertenperspektiven und Primärinformationen geprüft werden.“**

### **Frage: Warum ist das Thema gerade jetzt für Industrieunternehmen so relevant?**

**Antwort:** Weil sich viele Industriemärkte in einem selten gesehenen Spannungsfeld bewegen. Auf der einen Seite wächst der Transformationsdruck: Unternehmen müssen digitalisieren, dekarbonisieren, Lieferketten resilienter machen und gleichzeitig ihre Wettbewerbsfähigkeit sichern. Auf der anderen Seite wird die Lage nicht einfacher, sondern unübersichtlicher. Märkte fragmentieren sich, technologische Zyklen werden kürzer und politische Rahmenbedingungen verändern Investitionslinien teils in erstaunlicher Geschwindigkeit. Gerade jetzt entscheidet sich deshalb, wer Entwicklungen nur beobachtet – und wer sie sauber einordnet und in kluge Entscheidungen übersetzt.

### **Frage: Viele Unternehmen setzen inzwischen stark auf KI für Recherche und Analyse. Warum reicht das allein nicht aus?**

**Antwort:** KI ist zweifellos ein sehr leistungsfähiges Werkzeug. Sie kann Informationen strukturieren, bekannte Quellen schneller auswerten, erste Hypothesen formulieren und Muster sichtbar machen, die man in dieser Geschwindigkeit früher kaum erkannt hätte. Doch Industriemärkte leben nicht nur von öffentlichen Informationen. Relevante Preislogiken, informelle Wettbewerbsdynamiken, tatsächliche Kaufkriterien, Partnerstrukturen oder Umsetzungsbarrieren liegen häufig unterhalb der sichtbaren Oberfläche. Genau dort stößt KI an Grenzen. Sie verarbeitet in erster Linie das, was verfügbar ist – nicht automatisch das, was für eine konkrete strategische Entscheidung wirklich entscheidend ist.

### **Frage: Was bedeutet das für die Absicherung strategischer Entscheidungen?**

**Antwort:** Es bedeutet, dass Unternehmen ihre Entscheidungen stärker validieren müssen. Wer neue Märkte erschließt, Produktportfolios umbaut, Fertigungskapazitäten verlagert oder in neue Technologien investiert, sollte Annahmen nicht nur plausibel finden, sondern systematisch prüfen. In der Praxis geht es darum, Sekundärdaten, Wettbewerbsbeobachtung, interne Erfahrungswerte, Kundenperspektiven und Experteninterviews zusammenzuführen. Erst durch diese Verdichtung entsteht aus vielen Einzelinformationen ein Bild, dem man auch in unsicheren Zeiten vertrauen kann.

### **Frage: Welche Trends prägen deutsche Kernbranchen derzeit besonders stark?**

**Antwort:** Mehrere Bewegungen überlagern sich. In der Automobilindustrie stehen Elektrifizierung, softwaredefinierte Fahrzeuge, Kostendruck, neue Wettbewerber aus China und die Neuordnung von Zulieferketten im Mittelpunkt. Im Maschinen- und Anlagenbau geht es stark um Automatisierung, Service-Modelle, datenbasierte Wertschöpfung und die Frage, wie man trotz Investitionszurückhaltung in vielen Märkten Wachstumspotenziale identifiziert. Chemie, Werkstoffe und industrielle Grundstoffbranchen ringen mit Energie- und Standortfragen, Dekarbonisierungspfaden und neuen regulatorischen Anforderungen. Hinzu kommen branchenübergreifend Themen wie Fachkräftemangel, geopolitische Risiken, Sourcing-Strategien, Reshoring beziehungsweise Nearshoring sowie die Fähigkeit, KI produktiv und verantwortungsvoll in Prozesse einzubinden.

### **Frage: Welche Entscheidungen müssen Unternehmen in diesen Branchen jetzt besonders bewusst treffen?**

**Antwort:** Viele Entscheidungen haben derzeit einen ausgesprochen langfristigen Charakter. Es geht etwa darum, in welche Technologien investiert werden soll, welche Märkte Priorität bekommen, wo sich Partnerschaften oder Zukäufe lohnen, welche Kunden- und Anwendungssegmente künftig attraktiv bleiben und wie robust das eigene Geschäftsmodell gegenüber regulatorischen oder geopolitischen Verschiebungen ist. In der Automobilindustrie betrifft das zum Beispiel Plattform- und Softwarefragen ebenso wie die Rolle im künftigen Wertschöpfungsnetzwerk. Im Maschinenbau stellt sich häufig die Frage, welche Angebote sich stärker in Richtung Lösungen, Services oder digitale Geschäftsmodelle entwickeln sollten. Und über allem steht die Grundfrage: Welche Investitionen zahlen wirklich auf Wettbewerbsfähigkeit ein – und welche sehen nur auf dem Papier vielversprechend aus?

### **Frage: Wo sehen Sie die größten Risiken, wenn Unternehmen Entscheidungen zu stark aus KI-generierten Erkenntnissen ableiten?**

**Antwort:** Die Gefahr liegt weniger in spektakulären Fehlern als in einer trügerischen Sicherheit. KI-Antworten wirken oft schlüssig, elegant und vollständig, obwohl sie in Wirklichkeit auf vereinfachten oder unvollständigen Grundlagen beruhen können. Besonders in industriellen Nischenmärkten ist das heikel. Dort können kleine Unterschiede in Vertrieb, Anwendung, Zertifizierung, Servicefähigkeit oder regionalen Netzwerken über Erfolg und Misserfolg entscheiden. Wenn diese Nuancen nicht sichtbar werden, entstehen Entscheidungen, die formal plausibel sind, aber in der Realität an den Marktgegebenheiten vorbeigehen.

### **Frage: Welche Rolle spielen Expertenperspektiven und Primärrecherche in diesem Umfeld?**

**Antwort:** Sie sind gewissermaßen das Korrektiv zur bloßen Informationsverfügbarkeit. Experten helfen, Marktlogiken einzuordnen, stille Regeln sichtbar zu machen und Entwicklungen zu relativieren, die auf dem Papier groß aussehen, in der Praxis aber weniger relevant sind – oder umgekehrt. Primärrecherche bringt zudem jene Stimmen ins Bild, die in keiner Datenbank sauber abgebildet sind: Kunden, Vertriebspartner, Brancheninsider, ehemalige Entscheider oder technische Spezialisten. Gerade in intransparenten Industriemärkten entsteht dadurch eine Tiefenschärfe, die für fundierte Strategiearbeit unverzichtbar ist.

### **Frage: Heißt das im Umkehrschluss, dass KI in der Industrieanalyse eher überschätzt wird?**

**Antwort:** Nicht unbedingt. Ich würde eher sagen: Sie wird oft falsch eingeordnet. KI ist sehr stark, wenn es um Beschleunigung, Struktur und Orientierung geht. Sie ist aber nicht automatisch ein Ersatz für Urteilsfähigkeit. Der eigentliche Mehrwert entsteht dann, wenn Unternehmen KI als Bestandteil eines sauberen Entscheidungsprozesses nutzen – also als Werkzeug, nicht als letzte Instanz. Genau in dieser Kombination liegt ihre Stärke: KI öffnet den Raum, Expertenwissen und Marktvalidierung sorgen dafür, dass man sich darin nicht verirrt.

## **Frage: Was sollten Entscheider in deutschen Kernbranchen in den kommenden Monaten besonders im Blick behalten?**

**Antwort:** Sie sollten sich nicht nur fragen, welche Trends laut sind, sondern welche wirklich tragfähig sind. Entscheidend wird sein, die eigene Marktposition realistisch zu bewerten, Investitionen stringenter zu priorisieren und die Signale aus Kunden, Wettbewerb, Technologie und Regulierung zusammenzudenken. Unternehmen, die jetzt klar erkennen, wo ihre Wertschöpfung künftig liegt, welche Risiken beherrschbar sind und welche Partnerschaften strategisch sinnvoll werden, schaffen sich einen echten Vorsprung. Gerade in bewegten Zeiten ist strategische Klarheit kein Luxus, sondern ein Wettbewerbsvorteil.

## **Frage: Was ist Ihre wichtigste Botschaft zum Schluss?**

**Antwort:** In Industriemärkten gewinnt nicht automatisch der, der die meisten Daten hat, sondern derjenige, der Unsicherheit besser einordnen kann. Gute Entscheidungen entstehen dort, wo Geschwindigkeit und Sorgfalt zusammenfinden – also dort, wo digitale Werkzeuge, Marktintelligenz und menschliche Erfahrung miteinander arbeiten. Wer heute investieren, transformieren oder in neue Märkte vordringen will, sollte sich deshalb nicht nur fragen, was möglich erscheint, sondern was belastbar begründet werden kann.

**Vom Interview zur Entscheidung:** DTO unterstützt Unternehmen dabei, Industriemärkte fundiert zu analysieren, Expertenperspektiven einzubinden und strategische Entscheidungen mit belastbaren Markt- und Wettbewerbsinformationen abzusichern.

Sie wollen mit uns ins Gespräch kommen? Klicken Sie hier: <https://dto-research.com/de/kontakt>

## **Interviewpartner**



### **Rickmer Görner**

**Head of Industry | DTO – B2B Research & Strategies**

Rickmer Görner verantwortet bei DTO den Industriebereich und begleitet Unternehmen bei Marktanalysen, Wettbewerbsbewertungen und strategischen Fragestellungen in komplexen B2B-Märkten. Sein Fokus liegt auf der Einordnung industrieller Transformationsprozesse, der Validierung strategischer Hypothesen und der Verbindung von Daten, Expertenwissen und praktischer Marktperspektive.