



EIN **blick**

März 2026:

**Reaktionen international tätiger KMUs auf blockierte
Handelswege - Das Beispiel der Straße von Hormus**



Autor

Sven Games
Senior Manager



Dieser „Einblick“ vertieft die Auswirkungen blockierter Handelswege am Beispiel der Straße von Hormus auf international tätige kleine und mittlere Unternehmen (KMUs). Thematisiert werden die geopolitische Bedeutung dieser Meerenge, insbesondere für globale Lieferketten im Bereich Erdöl, Flüssiggas und Industrievorprodukte. Die Risiken einer Blockade werden deutlich erläutert, wobei KMUs aufgrund fehlender Risikomanagementstrukturen besonders verwundbar sind. Insgesamt werden die wichtigsten Handlungsfelder für KMUs strukturiert dargestellt, wobei der Schwerpunkt auf kurzfristig umsetzbaren Maßnahmen im Einkauf und Supply Chain Management liegt.

Für kleine und mittelständische Unternehmen (KMUs), die in internationale Lieferketten eingebunden sind, stellt eine Blockade oder auch nur eine ernsthafte Bedrohung dieser Route ein existenzielles Risiko dar – ein Risiko, das viele von ihnen erst dann vollständig begreifen, wenn die Konsequenzen bereits spürbar werden. Anders als Großkonzerne verfügen KMUs in der Regel nicht über dedizierte Risikomanagementabteilungen, die geopolitische Entwicklungen kontinuierlich auswerten. Dennoch zeigen Branchenberichte, dass sich international tätige mittelständische Unternehmen in Krisensituationen durchaus als

anpassungsfähig erweisen – wenngleich die Reaktionen häufig reaktiv statt proaktiv erfolgen und mit erheblichen Zusatzkosten verbunden sind. Im Folgenden werden die wesentlichen Handlungsfelder strukturiert dargestellt, mit besonderem Fokus auf die kurzfristig umsetzbaren Maßnahmen im Einkauf und Supply Chain Management (SCM).

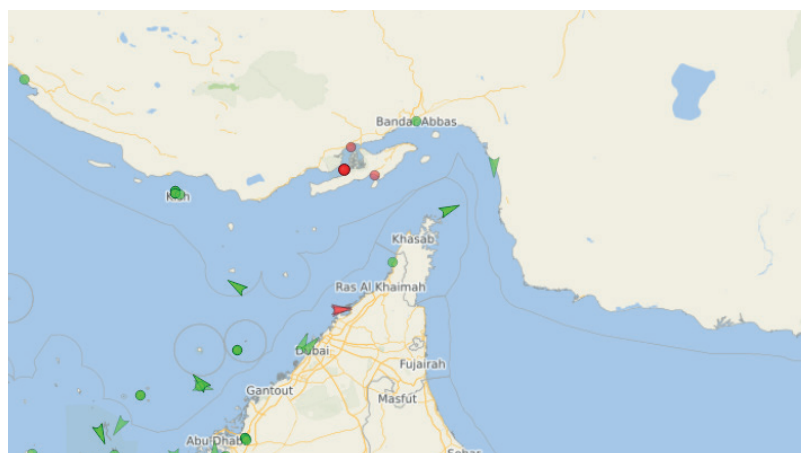
1. Sofortmaßnahmen im Einkauf

Notfall-Bedarfsanalyse und Priorisierung kritischer Materialien

Der erste und wichtigste Schritt im Einkauf bei einer sich abzeichnenden oder bereits eingetretenen Blockade ist die unverzügliche Durchführung einer Notfall-Bedarfsanalyse. Dabei werden alle laufenden Bestellungen, offenen Lieferabrufe und kurzfristigen Beschaffungsbedarfe systematisch nach Kritikalität eingestuft. Ziel ist es, innerhalb von 24 bis 72 Stunden ein vollständiges Bild der gefährdeten Materialflüsse zu erhalten.

Vorgezogene Bestellungen und Aufstockung von Lagerbeständen

Eine der direktesten kurzfristigen Reaktionen im Einkauf ist die Vorziehung von Bestellungen und die gezielte Aufstockung



von Lagerbeständen für kritische Materialien. Was unter normalen Bedingungen als unwirtschaftliche Kapitalbindung gilt, wird in Krisenzeiten zur strategischen Notwendigkeit.

In der Praxis bedeutet dies konkret: Der Einkauf erhöht Mindestbestände (Sicherheitsbestände) für betroffene Materialgruppen kurzfristig um 50 bis 150 Prozent des üblichen Wertes. Laufende Rahmenverträge werden auf maximale Abrufmengen ausgereizt. Lieferanten werden kontaktiert, um Liefertermine vorzuziehen und Kontingente zu sichern, bevor diese von anderen Abnehmern aufgekauft werden. Besonders wichtig ist dabei die enge Abstimmung mit der Finanzabteilung, da vorgezogene Großbestellungen erhebliche Liquidität binden und kurzfristig neue Kreditlinien erfordern können.

Gerade hier stoßen viele KMUs an ihre Grenzen: Fehlende Kreditlinien, begrenzte Lagerkapazitäten und die Unsicherheit über die Dauer der Krise erschweren eine solche Vorratsstrategie erheblich. Dennoch zeigt die Praxis, dass Unternehmen, die in den ersten Tagen einer Krise handeln, deutlich besser aufgestellt sind als jene, die abwarten.

Aktivierung von Spot-Einkauf und alternativen Lieferquellen

Parallel zur Bestandsaufstockung setzt der Einkauf auf die aktive Suche nach alternativen Lieferquellen auf dem Spotmarkt. Dabei werden sowohl nationale als auch europäische Händler, Distributoren und Lagerhalter kontaktiert, die betroffene Materialien kurzfristig verfügbar haben. Auch internationale Märkte außerhalb der betroffenen Region – beispielsweise aus Südostasien, Amerika oder innereuropäischen Produktionsstätten – werden in die Suche einbezogen.

Im Spotmarkt-Einkauf sind KMUs gezwungen, schnelle Kaufentscheidungen, ohne die üblichen Angebotsvergleiche und Genehmigungsprozesse zu treffen. Viele Unternehmen hinterlegen daher in ihren Einkaufsrichtlinien Notfallkompetenzen: Einkäufer erhalten für Krisensituationen erweiterte Freigabegrenzen, um innerhalb von Stunden statt Tagen handeln zu können. Gleichzeitig steigen Spotmarktpreise in Krisenphasen oft erheblich, sodass Mehrkosten von 20 bis 60 Prozent gegenüber regulären Einstandspreisen keine Seltenheit sind.

Krisen wie die Bedrohung der Straße von Hormus werden von erfahrenen Einkaufsleitern als Anlass genutzt, bestehende Abhängigkeiten dauerhaft zu reduzieren und neue Lieferantenbeziehungen aufzubauen.

Eskalation und Vertragsmanagement mit bestehenden Lieferanten

Ein häufig unterschätzter Aspekt im Krisenmanagement ist das aktive Vertragsmanagement mit bestehenden Lieferanten. Im Einkauf bedeutet dies zunächst, alle laufenden Lieferverträge auf Force-Majeure-Klauseln, Lieferzeitgarantien und Pönalenregelungen zu prüfen. In vielen Standardverträgen sind geopolitische Ereignisse als höhere Gewalt definiert, was sowohl Lieferanten als auch Abnehmern ermöglicht, Lieferverpflichtungen ohne Vertragsstrafe zu modifizieren.

Proaktive Einkäufer nehmen in Krisensituationen frühzeitig Kontakt zu ihren Schlüssellieferanten auf und verhandeln individuelle Lösungen: verlängerte Liefertermine, Teillieferungen aus alternativen Lagerstandorten, Lieferung per Luftfracht für dringende Teilmengen oder die vorübergehende

Substitution durch technisch äquivalente Materialien anderer Provenienz. Dabei gilt der Grundsatz, dass partnerschaftliche Lieferantenbeziehungen in Krisenzeiten einen erheblichen Wettbewerbsvorteil darstellen. Unternehmen, die ihre Lieferanten jahrelang fair behandelt haben, erhalten in Engpasssituationen bevorzugte Zuteilungen.

2. Kurzfristige Maßnahmen im Supply Chain Management

Transportrouten-Umleitung und Carrier-Management

Wenn die Straße von Hormus als Risikoquelle wahrgenommen wird, weichen Unternehmen auf alternative Seewege aus. Die naheliegendste Alternative ist die Umleitung über das Kap der Guten Hoffnung an der Südspitze Afrikas. Diese Option verlängert Transportzeiten erheblich – je nach Ausgangspunkt um zwei bis vier Wochen – und erhöht die Frachtkosten aufgrund der längeren Strecke und des höheren Treibstoffverbrauchs signifikant, typischerweise um 15 bis 40 Prozent.

Im SCM bedeutet dies konkret: Die Transportdisposition muss kurzfristig alle laufenden Sendungen reevaluiert und betroffene Spediteure sowie Reedereien kontaktiert werden. Dabei ist zu klären, welche Carrier bereits auf Alternativrouten umgestellt haben, welche Kapazitäten dort noch verfügbar sind und zu welchen Konditionen Umbuchungen möglich sind. Da in Krisensituationen viele Unternehmen gleichzeitig alternative Kapazitäten nachfragen, steigen die Frachtraten auf Alternativrouten oft rasch an. Schnelles Handeln ist daher essenziell.

Für zeitkritische Sendungen kommt ergänzend der Luftfrachttransport als kurzfristige Notfalloption in Betracht. Zwar sind die Kosten pro Kilogramm im Vergleich zum Seefrachtweg um ein Vielfaches höher, doch bei hochwertigem Stückgut oder produktionskritischen Ersatzteilen kann diese Option betriebswirtschaftlich sinnvoll sein. KMUs, die keine eigenen Luftfrachtverträge besitzen, greifen dabei auf Spediteure zurück, die entsprechende Kontingente bei Fluggesellschaften halten.

Lieferkettentransparenz und Echtzeit-Monitoring

Eine zentrale Herausforderung im Krisenmanagement des SCM ist die eingeschränkte Transparenz über den tatsächlichen Status aller Lieferungen in der Supply Chain. Viele KMUs verfügen in Normalzeiten nur über begrenzte Track-and-Trace-Funktionalitäten. In Krisensituationen wird diese Schwachstelle besonders sichtbar: Der Verbleib von Sendungen, die sich bereits auf dem Seeweg befinden, ist oft nur mit Verzögerung bekannt.

Technologisch investieren Unternehmen in dieser Phase häufig in einfache digitale Tools: Tabellenbasierte Tracking-Dashboards, die manuell gepflegt werden, sind oft der erste Schritt. Wer über ERP-Systeme verfügt, aktiviert Echtzeit-Schnittstellen zu Spediteuren, um automatisierte Statusupdates zu erhalten. Solche Maßnahmen schaffen die Datenbasis, die für schnelle Entscheidungen zwingend notwendig ist.

Produktionsplanung und Fertigungssteuerung

Das SCM steht in enger Wechselwirkung mit der Produktionsplanung. Sobald Lieferverzögerungen bekannt werden,

müssen die Produktionspläne kurzfristig angepasst werden. Dies umfasst die Neupriorisierung von Fertigungsaufträgen nach Materialverfügbarkeit, die Umschichtung von Produktionskapazitäten auf Artikel, für die ausreichend Material vorhanden ist, sowie gegebenenfalls die temporäre Drosselung oder den Stopp einzelner Produktionslinien.

Besonders relevant ist in diesem Zusammenhang das Konzept des Material-Splitting: Wenn nur Teilmengen eines Materials verfügbar sind, wird die Produktion auf diejenigen Endprodukte konzentriert, die den höchsten Deckungsbeitrag oder die größte strategische Bedeutung für Kundenbindung haben. Enge Abstimmungsrunden zwischen Einkauf, Produktionsplanung und Vertrieb – idealerweise täglich – sind in dieser Phase unverzichtbar.

Kundenkommunikation und Lieferzusagen

Die Kommunikation mit Kunden und Auftraggebern spielt in Krisenszenarien eine strategisch wichtige Rolle für das SCM. Transparent und frühzeitig über mögliche Lieferverzögerungen zu informieren, kann Vertrauen erhalten, Vertragsstrafen abwenden und gemeinsam mit dem Kunden nach Lösungen gesucht werden. Bewährt hat sich dabei das Prinzip der strukturierten Kundensegmentierung: Schlüsselkunden werden persönlich kontaktiert – idealerweise durch die Geschäftsführung oder den Vertriebsleiter –, während standardisierte Kommunikation für weniger kritische Kunden verwendet wird.

Die Gratwanderung zwischen notwendiger Transparenz und dem Risiko, Kunden zu verlieren oder Schwäche zu signalisieren, erfordert Fingerspitzengefühl. Viele

KMU-Inhaber berichten von erheblichem Druck, da große Abnehmer häufig Liefersicherheit erwarten und wenig Verständnis für geopolitische Ursachen zeigen. Dennoch zeigt die Praxis, dass ehrliche Kommunikation mit konkreten Handlungsoptionen – Teillieferungen, alternative Produkte, angepasste Lieferzeitpläne – in der Regel besser aufgenommen wird als vage Verträge.

3. Kurzfristige finanzielle Absicherungsmaßnahmen

Überprüfung von Versicherungsverträgen und Transportklauseln

Auf der finanziellen Seite greifen international tätige KMUs in Krisenphasen verstärkt auf die Überprüfung bestehender Absicherungsinstrumente zurück. Versicherungsverträge werden auf Kriegs- und Transportklauseln geprüft, die im Normalfall als Standardwerk betrachtet werden, in der Krise aber plötzlich zum zentralen Vertragsgegenstand werden. Viele Unternehmen stellen dabei fest, dass ihre Transportversicherungen Kriegsrisiken nur eingeschränkt oder gar nicht abdecken. Nachverhandlungen mit Versicherern oder der Abschluss von Zusatzpolicen sind dann kurzfristig erforderlich. Unternehmen müssen hier abwägen, ob eine vollständige Versicherung wirtschaftlich sinnvoll ist oder ob Eigenrisikoübernahme und Routenumleitung die günstigere Alternative darstellen.

Rohstoff- und Währungspreissicherung

Währungs- und Rohstoffpreissicherungen, die vor Krisenbeginn oft vernachlässigt wurden, gewinnen in Phasen geopolitischer Instabilität an Bedeutung. Bei einer

Blockade der Straße von Hormus sind insbesondere Energiepreise und rohölabhängige Vorprodukte von starken Preisschwankungen betroffen. Unternehmen, die großvolumige Mengen dieser Materialien benötigen, können kurzfristig über Forwards oder Optionen einen Teil des Preisrisikos absichern.

4. Fazit: Resilienz als aktive Unternehmenseigenschaft

International tätige KMUs können auf blockierte Handelswege wie die Straße von Hormus mit einem Bündel aus kurzfristigen Notmaßnahmen und mittelfristigen Strategieanpassungen reagieren. Die Bandbreite der Reaktionen reicht von der Notfall-Bedarfsanalyse, vorgezogenen Bestellungen und Spotmarkt-Einkauf über Transportrouten-Umleitung, Lieferkettentransparenz und Produktionsanpassungen bis hin zu finanzieller Absicherung und aktivem Kundenmanagement.

Eine strukturelle Schwäche bleibt jedoch bestehen: Der Mittelstand ist zwar flexibler und oft entscheidungsschneller als große Konzerne, verfügt aber über

deutlich geringere finanzielle Reserven und politische Einflussmöglichkeiten. Während Großunternehmen eigene Krisenreaktionspläne aktivieren und Charterflüge oder alternative Transportsysteme kurzfristig organisieren können, sind KMUs stärker auf Netzwerke und staatliche Unterstützung angewiesen.

Was alle erfolgreichen Reaktionen vereint, ist die Geschwindigkeit der Entscheidungsfindung und die Qualität der verfügbaren Informationen. Unternehmen, die bereits in Normalzeiten Lieferkettentransparenz, diversifizierte Lieferantenbeziehungen und einfache Risikoüberwachungssysteme etabliert haben, sind in Krisensituationen deutlich handlungsfähiger als jene, die erstmals im Krisenfall handeln müssen. Resilienz ist damit keine Selbstverständlichkeit, sondern eine aktiv gestaltete und kontinuierlich weiterentwickelte Unternehmenseigenschaft.

ADCONIA – Außerhalb des Gewöhnlichen.

Beratung für Einkauf, Supply- und Value Chain mit dem Fokus auf Kostenmanagement, Digitalisierung, Organisationsentwicklung und Nachhaltigkeit.





Sie möchten Ihre Supply-Chain-Risiken gezielt prüfen und pragmatisch steuern?

Das Team von ADCONIA unterstützt Sie bei der Entwicklung individueller Resilienz- und De-Risking-Strategien – vom Quick-Check bis zur strukturierten Implementierung.

info@adconia.de | www.adconia.de

