
Mediation – wenn aus der geschäftlichen Partnerschaft ein Alptraum wird

13.04.2026, 10:33 | Politik, Recht & Gesellschaft

Pressemitteilung von: *Business Moderation Hasford*



Sie stehen in einem Gesellschafterkonflikt oder sehen wie er sich aufbaut?

Selbst wenn nur eine der Gesellschafter oder Gesellschafterinnen sich im Konflikt wähnt, ist der Konflikt da. Zu oft wird er ignoriert und zum Flächenbrand.

„**Am Anfang war viel mehr da** als ein Geschäftsmodell. Wir haben uns vertraut und zusammen aufgebaut.“ ist ein Satz der in dieser oder ähnlicher Form beim ersten Anruf häufig fällt, berichtet der Berliner Wirtschaftsmediator Ralf Hasford aus seiner Praxiserfahrung.

Da war Vertrauen, Begeisterung, Energie, eine gemeinsame Idee. Man kannte sich gut, hielt sich für belastbar, vielleicht sogar für unzertrennlich. Man gründete nicht nur eine Firma. Man gründete ein Versprechen: *Wir beide ... Wir vier. Wir ziehen das durch.*

Jahre später sitzt man nur ungerne sich am selben Tisch gegenüber – und spricht nur noch über Anwälte oder lässt sie für ein Sprechen. Dann geht es um die allernotwendigsten Freigaben, Zugriffe, Ausgaben, Zuständigkeiten und Vorwürfe. Der Ton ist gereizt. Der Blick ist kühl. Mitarbeitende gehen ihnen am liebsten aus dem Weg, weil sie spüren, dass etwas nicht stimmt. Kunden merken es an der Unruhe. Dienstleister werden schlecht behandelt. Entscheidungen bleiben zu oft zu lange liegen. Und das Unternehmen, das einmal Ausdruck gemeinsamer Kraft war, wird zum Schauplatz einer schleichenden Zerstörung.

Gesellschafterkonflikte gehören zu den gefährlichsten Konflikten im Unternehmen. Nicht nur, weil hier Macht, Geld und Verantwortung zusammenkommen. Sondern weil unternehmerische Partnerschaften fast immer auch von etwas leben, das in keinem Handelsregister steht: von Stolz, Kränkung, Loyalität, persönlicher Geschichte, unausgesprochenen Erwartungen und dem Wunsch, gesehen und anerkannt zu werden.

Gerät diese Mischung außer Kontrolle, wird aus der geschäftlichen Partnerschaft ein Alptraum.

Was bei der Gründung oft versäumt wurde

Viele Konflikte beginnen nicht dort, wo sie später sichtbar werden. Sie beginnen viel früher. Bereits in der Gründungsphase, als die Stimmung gut war und unangenehme Fragen für unpassend gehalten wurden: ‚Das erledigen wir später, wenn es mal notwendig sein sollte.‘

Damals wurde oft nicht sauber definiert:

- Wer entscheidet was – und bis zu welcher Grenze allein?
- Ab wann müssen alle informiert oder mit einbezogen werden?
- Welche Investitionen brauchen immer einen gemeinsamen Beschluss?
- Wie werden Berichtswege, Verantwortlichkeiten und Kommunikation geregelt?
- Was gilt als legitime unternehmerische Ausgabe – und was nicht?
- Wie wird mit privaten Interessen im Unternehmen umgegangen?
- Dürfen Partnerinnen, Familienmitglieder oder enge Vertraute operativ eingebunden werden?
- Was passiert, wenn einer sich zurückzieht, weniger leistet oder innerlich aussteigt?
- Bedarf es Compliance und wie wird mit Regelverstößen, Respektlosigkeit oder beschädigendem Verhalten umgegangen?
- Welche Stufen der Deeskalation von Konflikten bedarf es für uns, für MA und für Kunden?
- Wie ist ein Exit gedacht – fair, geordnet und gemeinsam verhandelt?
- Und vor allem: Wie sprechen wir miteinander, wenn es ernst wird?

In der Euphorie des Anfangs wirken solche Fragen wie Sand im Getriebe. In Wahrheit sind sie der nachhaltig wirkende Schmierstoff. Wer sie auslässt, spart nicht Konflikt. Er verschiebt ihn nur nach hinten – in eine Phase, in der alles teurer, härter und persönlicher wird.

Wenn der Streit nicht mehr sachlich ist

Gesellschafterkonflikte sehen nach außen oft wie Meinungsverschiedenheiten über Strategie, Ausgaben oder Organisation aus. In Wahrheit geht es häufig längst um etwas anderes: um Verletzung, Entwertung, Kontrollverlust und den Eindruck, dass der andere die gemeinsame Idee verraten hat.

Dann kracht es an vielen Stellen gleichzeitig.

Der eine macht Alleingänge, trifft Entscheidungen ohne Beschluss, verändert Strukturen, Kommunikationswege oder Zuständigkeiten und verkauft das als Effizienz. Die andere zieht sich zurück, ist immer seltener im Unternehmen, wirkt abwesend und lässt wichtige Themen auslaufen.

Wieder ein anderer wird laut, lärmend, ausfallend, schreiend – so, als müsse Dominanz ersetzen, was an Vertrauen bereits verloren ist. Wenn dann noch Belastung von aussen kommen, durch Krankheiten oder altersbedingte Veränderungen, wie Midlifecrisis, Schwangerschaft oder Wechseljahre. Und dann? Durchgrübelte Nächte, schlechterer Schlaf, Gewichtszunahme, weniger Regeneration, nachlassende Fitness, Beziehungsthemen, Erektionsprobleme und chronischer Stress. Sie alle wirken direkt auf Stimmung und Selbstwert.

Manche Vorfälle werden kleingeredet oder ausgesessen.

Andere werden zur Dauerschleife: Unehrllichkeit, üble Nachrede, Verleumdung, Vorwürfe im kleinen Kreis, subtile Demontage, demonstrative Geringschätzung. Dann folgen die besonders zerstörerischen Themen: teure und unnötige Reisen, Autos, Uhren, Luxusanschaffungen, einseitige Ausgaben, die sich nicht mehr nach Unternehmen, sondern nach persönlicher Beute anfühlen. Oder private Beziehungen werden operativ ins Geschäft hineingezogen – Partner/innen, Vertraute, Familienangehörige. Plötzlich geht es nicht mehr nur um Arbeit, sondern um Einflüsse, Loyalitäten und verdeckte Machtachsen.

Das sind nicht bloß „unschöne Dynamiken“. Das ist die fahrlässige Gefährdung des Unternehmens.

Denn sobald Gesellschafter einander nicht mehr vertrauen, wird alles im Unternehmen mitvergiftet: Entscheidungen

verlangsamen sich, Führung wird widersprüchlich, Mitarbeitende geraten zwischen Fronten, Kundenkontakte werden unklar, externe Partner werden unsicher. In vielen Fällen leidet nicht zuerst der Gewinn. Sondern die Verlässlichkeit. Und wenn Verlässlichkeit verschwindet, folgt der wirtschaftliche Schaden fast immer.

Die stille Katastrophe im ‚Maschinenraum‘

Das eigentlich Gefährliche an Gesellschafterkonflikten ist ihre Tiefe. Hier streiten keine beliebigen und vielleicht ersetzbare Kollegen. Nein es streiten Menschen, die gemeinsam aufgebaut, riskiert, investiert und oft jahrelang entbehrt haben.

Sie haben ihre Zeit und Kraft eingebracht. Die Liebe zum Geschäft war größer als zur eigenen Zeit. Ihre Ideen stecken darin. Das ganze eigene Know-how und Fachwissen als Investment mitgebracht. Es steckt Geld drin – vielleicht sogar geliehenes. Alle Beziehungen wurden aktiviert und belastet. Verzicht und Hoffnung gab es obendrein.

Genau deshalb ist ein Gesellschafterkonflikt nie nur ein Rechtsproblem. Es geht beim Unternehmen nicht nur um das aufgebaute Asset. Der Streit ist ein Angriff auf ein gemeinsames Lebenswerk. Auf einen immateriellen Wert, der für Außenstehende oft schwer zu sehen ist, für die Beteiligten aber enorm groß sein kann.

Mitunter ist da auch die Erinnerung an frühere Freundschaft. An das gegenseitige Vertrauen. An gemeinsam überstandene Krisen. An die frühe Zeit, als man noch nachts über Zahlen, Produkte oder Kunden sprach – und darin Zukunft sah.

Wer das ignoriert, versteht den Konflikt (noch) nicht. Doch wer den Konflikt nicht versteht, wird ihn auch nicht lösen können. Nicht alleine aber vielleicht mit Hilfe?

Was jetzt hilft – und was nicht

In eskalierten Gesellschafterkonflikten helfen Appelle fast nie. „Reißt euch zusammen“ ist keine Strategie. „Das müsst ihr unter euch klären“ ebenfalls nicht. Und auch ein rein juristischer Blick kommt oft zu spät oder greift zu kurz, wenn man eigentlich noch retten will, was zu retten ist.

Was hilft, ist eine geordnete Form der Klärung – nicht weich, nicht unverbindlich! Sondern strukturiert, belastbar und mit Blick auf das, was wirtschaftlich, menschlich und organisatorisch jetzt geschützt werden muss. Dafür bedarf es eines Externen.

1. Moderation / Gesprächsleitung – solange das Gespräch noch möglich ist

Nicht jeder Gesellschafterkonflikt braucht sofort Mediation. Manchmal braucht es zuerst eine klar geführte, professionelle Gesprächsleitung. Gerade dann, wenn die Beteiligten noch miteinander reden können, diese Gespräche aber nicht mehr produktiv sind.

Hier geht es darum,

- Themen sauber zu sortieren,
- Vorwürfe von Entscheidungen zu trennen,
- den tatsächlichen Konfliktkern sichtbar zu machen,
- Regeln für Gespräch und Beschlussfassung wiederherzustellen,
- und aus emotionaler Überladung wieder in eine verhandlungsfähige Ordnung zu kommen.

Eine gute Moderation schützt dabei nicht vor Wahrheit. Sie schafft den Rahmen, in dem Wahrheit überhaupt gesagt werden kann, ohne dass das Gespräch entgleist oder das Gesicht verloren geht. Das kann auch abgeschieden vom Unternehmen in einer Klausur in einem stillen Hotel oder abseits des Mainstreams umgesetzt werden.

2. Mediation – das Vertrauen ist beschädigt, aber noch kann gerettet werden

Wirtschafts-Mediation wird dann stark, wenn nicht nur Positionen aufeinanderprallen, sondern bereits Beziehungsschäden, Kränkungen und tiefe Missverständnisse mitwirken. Sie hilft, den Konflikt nicht auszuhalten, sondern zu bearbeiten. Mediation schafft das Forum für Ehrlichkeit, die nicht verletzt sondern Verstehen lässt. Selbst dann, wenn die Konfliktparteien das schon lange nicht mehr selbst hin bekommen.

Dabei geht es nicht um schöne Worte und nicht um künstliche Harmonie. Es geht um Präzision:

- Was ist tatsächlich passiert?
- Welche Bedeutung geben die Beteiligten diesen Vorgängen?
- Wo ist Vertrauen gebrochen worden?
- Was muss benannt, verstanden, anerkannt oder begrenzt werden?
- Welche Form der weiteren Zusammenarbeit ist noch tragfähig?

Mediation kann ermöglichen, dass Gesellschafter wieder arbeitsfähig miteinander werden. Nicht unbedingt wie früher. Aber auf eine neue, realistischere und oft klarere Weise. Sie ist kein Allheilmittel aber die richtige Wahl, wenn es weiter gehen soll.

3. Verhandlungsführung einer notwendigen, aber einvernehmlichen Trennung

Nicht jeder Konflikt endet in weiterer Zusammenarbeit. Manchmal ist die Trennung die bessere Lösung – wirtschaftlich, menschlich und strategisch. Doch auch dann ist die Art der Trennung entscheidend.

Eine einvernehmliche Trennung ist keine Niederlage. Sie kann ein Akt von Verantwortung sein. Und man wird wieder frei für die neuen Dinge, die in einem vielleicht schon gewachsen sind, sich nur noch nicht manifestiert wurden.

Gerade dann braucht es kluge Verhandlungsführung:

- Wird der Exit vorbereitet, ohne das Unternehmen zusätzlich zu destabilisieren?
- Werden Bewertung, Abfindung, Übergang, Kommunikation und Zuständigkeiten geregelt?
- Verhindert man Sabotage, Gesichtsverlust und unnötige Zerstörung?
- Bleibt das Unternehmen führungs- und leistungsfähig?
- Lassen sich Arbeitsplätze, Kundenbeziehungen und Reputation schützen?

Eine gut geführte Trennung kostet weniger Zukunft als ein Rosenkrieg im Gesellschafterkreis. Es dauert auch nicht Jahre und hinterlässt Persönlichkeiten, die sich auch später wieder mit aufrichtigen Lächeln begegnen wollen und können.

4. Supervision nach der Konfliktlösung – damit das Erreichte nicht wieder kippt

Die Unternehmung ist gerettet. Doch gute Vereinbarungen tragen nicht automatisch. Nach heftigen Konflikten bleibt zumindest die Wunde des gezogenen Stachels zurück. Da braucht die weitere Zusammenarbeit oft Begleitung. Denn alte Reizpunkte, Rollenunklarheiten und Misstrauen verschwinden nicht in dem Moment, in dem ein Papier unterschrieben ist.

Supervision in der Geschäftsleitung ist eine der wenigen Chancen, neue Formen der Zusammenarbeit zu stabilisieren. Sie schafft einen professionellen Raum, in dem das, was vereinbart wurde, überprüft, nachjustiert und in den Alltag überführt werden kann. Es ist der Ort und die Zeit wo Veränderungen und Irritationen ausgesprochen und nivelliert werden.

Das ist besonders wichtig, wenn:

- Gesellschafter nach der Klärung weiter zusammenarbeiten,

- neue Führungs- oder Berichtswege eingerichtet wurden,
- Verantwortlichkeiten neu verteilt wurden,
- Mitarbeitende wieder Vertrauen in die Leistungsfähigkeit der Unternehmensführung entwickeln müssen.

Konfliktlösung ohne Nachsorge ist in vielen Fällen nur halbe Arbeit.

Als Mediator auf solchen Konflikten geschaut

Der Mediator Ralf Hasford begleite Gesellschafterkonflikte weil er den Wert sieht, der auf dem Spiel steht. Er sagt dazu: „Mich interessiert das, was geschützt werden muss!“. Und das sind:

- das unternehmerische Lebenswerk,
- der materielle und immaterielle Wert der Firma,
- die Energie, die Menschen hineingegeben haben,
- das fachliche Wissen,
- die Idee hinter dem Unternehmen,
- die Würde der Beteiligten,
- wo immer möglich, auch die Arbeitsplätze.

„Ich sehe den Einsatz von Gesellschaftern nicht nur im investierten Geld. Ich sehe auch ihre Zeit, Hingabe, Verzicht, Verantwortung, Erfahrung, Mut und Bindung an ein Projekt, das einmal Zukunft und Erfolg verspricht. Gerade deshalb arbeite ich tiefgründig und ausgleichend.“, sagt der Wirtschafts-Mediator Hasford.

Es geht nicht nur darum, dass „nur Ruhe einkehrt“, sondern vielmehr, dass Verständnis wieder möglich wird. Entscheidend ist, ob Akzeptanz für Veränderung entstehen kann. Ob aus Kampf wieder beiderseitig getragene Entscheidung wird. Und das das Unternehmen eine Chance behält, mehr zu sein als die Verlängerung persönlicher Verletzungen.

Der entscheidende Unterschied

Es gibt Konflikte, die müssen vor Gericht ausgetragen werden. Und es gibt Konflikte, die wollen gelöst werden. Gesellschafterkonflikte gehören in aller Regel zur zweiten Art. Nicht weil sie klein wären. Sondern weil ihr Preis zu hoch ist, wenn man sie laufen lässt. Nach einem Gerichtstermin wird es keine Zusammenarbeit mehr geben.

Wer Konflikte zu spät klärt, bezahlt oft mehrfach: mit Geld, Reputation, als Führungskraft. Verliert Kundennähe, Gesundheit, Vertrauen und (ver-) spielt damit auch mit der Zukunft.

Deshalb beginnt gute Konfliktbearbeitung nicht mit Schuld, sondern mit dem Zusammentragen der Punkte die nicht mehr laufen. Das wird nicht Eskalation, sondern ein strukturiertes Bearbeiten. Hier geht es nicht um den Sieg, sondern mit einer Lösung, die für alle Beteiligten zu einem tragfähigen, umsetzbaren und gewollten Konzept führt.

Mediation, Moderation, Verhandlungsführung und Supervision schaffen den Unterschied.

Diese Formate sind starke Werkzeuge, um wirtschaftliche Substanz zu schützen, Beziehungen zu ordnen, Entscheidungen wieder möglich zu machen und dort Würde zu bewahren, wo viel auf dem Spiel steht. Wer früh genug handelt, rettet das Unternehmen. Oder sie schafft eine Trennung ohne dauerhafte Brüche zu hinterlassen und erhält die Chance den anderen eines Tages wieder ohne Bitterkeit begegnen zu können.

Und manchmal rettet er genau das, worauf es von Anfang an ankam: dass aus gemeinsamer Arbeit nicht zerstörerische Verhärtung wird, sondern eine Zukunft, die den Einsatz aller Beteiligten ernst nimmt. Denn wer sich an die Anfangszeit erinnert weiß, dass Arbeit Freude bedeuten kann.

Bestehende Chancen nutzen

Was macht nun ein Gesellschafter / eine Gesellschafterin, die einen einen Gesellschafterkonflikt sehen oder verspüren, dass sich ein solcher Konflikt bereits aufbaut?

Mediatoren wie Ralf Hasford begleiten bundesweit Gesellschafter, Geschäftsführungen und Unternehmen bei der strukturierten Klärung, der Moderation schwieriger Gespräche, der Mediation in festgefahrenen Situationen und der einvernehmlichen Verhandlung notwendiger Trennungen. Dazu bietet Hasford den vertraulich Kontakt an. Sicher ist bei ihm, dass weder der Anfragende noch die Inhalte an die Öffentlichkeit gelangen, jedenfalls nicht von seiner Seite aus. Termine sind sehr schnell zu bekommen, oft noch am selben oder spätestens am nächsten Tag.

Über Ralf Hasford

„Ich suche den Konflikt, der gelöst werden will.“ – Ralf Hasford begleitet **Gesellschafterkonflikte und Strategieentwicklung** als Moderator und Mediator. Er arbeitet mit Unternehmen, Verwaltungen, Verbänden und Organisationen an der Klärung von Konflikten, an der Neuordnung von Zusammenarbeit und an tragfähigen Entscheidungen für die Zukunft.

Sein Fokus liegt auf den Punkten, an denen wirtschaftliche Interessen, persönliche Geschichte, Verantwortung und Veränderungsdruck aufeinandertreffen. Dort schafft er Struktur, Gesprächsfähigkeit und Lösungen, die wirtschaftlich sinnvoll, menschlich tragfähig und strategisch anschlussfähig sind.

Zum Thema „Zusammenarbeit in Perfektion“ tritt er als Redner und Autor bei Kongressen und Unternehmertreffen auf.

Ralf Hasford

Moderator | Mediator | Autor | Redner

Experte für Zusammenarbeit, Konfliktlösung und Beteiligung

Mediation + Moderation Hasford | Goßlerstraße 22 | 12161 Berlin

+49 (0)30 23639390 | moderation@hasford.de

<https://mediation-moderation-hasford.com>

<https://hasford.de>

Konflikte überwinden – Strategien entwickeln – Zukunft sichern.

Business Moderation Hasford

Goßlerstr. 22
12161 Berlin
Deutschland

RalfHasford (Inhaber)

030 23639390

moderation@hasford.de

hasford.de

Portrait

Mediation + Moderation Hasford unterstützt Organisationen in Wirtschaft, Verband und Verwaltung bei der außergerichtlichen Konfliktklärung, Strategiearbeit und Beteiligungsprozessen.

Das Angebot umfasst Wirtschaftsmediation, Moderation von Klausurtagungen und Entscheidungsformaten sowie Beratung zum Aufbau praxistauglicher Konfliktmanagement-Strukturen. Ziel ist stets die Wiederherstellung bzw. strategische Planung belastbarer Zusammenarbeit und verlässlicher Entscheidungsfähigkeit – besonders in sensiblen Führungs- und Gesellschafterkonstellationen.

Pressekontakt

Mediation + Moderation Hasford
Goßlerstr. 22
12161 Berlin
Deutschland

Ralf Hasford (Inhaber)

+49 1511 1509766

moderation@hasford.de

mediation-moderation-hasford.com

News-ID: 1309035 • Views: 88 (Stand: 28.04.2026)

Link zur Pressemitteilung:

<https://www.openpr.de/news/1309035/Mediation-wenn-aus-der-geschaeflichen-Partnerschaft-ein-Alptraum-wird.html>