DER WAKE-UP CALL

Nr. 045 01. Juli 2025

„Der alte Zopf muß einfach ab!“: Corporate Identity, Unternehmenskultur und die unterschätzte Macht von Farben bei Firmenübernahmen

Von Christian Rook

Montagmorgen im November vor einigen Jahren. Mein zweiter Tag als neuer Werkleiter eines Wellpappewerks, das gerade den Besitzer gewechselt hatte. GreenPack war Geschichte. BlueCorp hatte übernommen.

Alle 200 Mitarbeiter standen auf dem Parkplatz und starrten schweigend auf das Spektakel vor dem Hauptgebäude: einen weißen Heißluftballon mit dem blauen BlueCorp-Logo. Daran baumelten drei miteinander verflochtene Seile wie ein Zopf. Am Boden lag eine übergroße Pappschere, das Requisit für die "symbolische Zeremonie", wie es in der Einladung geheißen hatte.

Die Luft roch nach Herbst und Nervosität.

An den Seiten des Ballonkorbs hingen große Wellpapptafeln, grün mit dem vertrauten GreenPack-Logo. *Unser Logo*, dachten vermutlich die meisten. Noch.

Der Konzernvorstand nahm das Mikrofon. Große Worte über Aufbruch und bessere Zeiten. Sekt und belegte Brötchen wurden verteilt. Schweigendes Kauen.

Dann kam der große Moment. Der Ballon stieg langsam auf. Der Vorstandschef griff zur Pappschere und rief mit gespielter Begeisterung: "Jetzt schneiden wir die alten Zöpfe ab!"

Schnipp. Die Seile fielen zu Boden.

Die grünen GreenPack-Logotafeln lösten sich und segelten davon. Darunter kam das blaue BlueCorp-Logo zum Vorschein.

Der Vorstand applaudierte.

200 Mitarbeiter standen stumm da und schauten ihrer Vergangenheit beim Davonfliegen zu.

In diesem Moment verstand ich, was in keinem MBA-Programm gelehrt wird: **Identität lässt sich nicht einfach abschneiden, und Farben sind nicht nur Dekoration. Sie gehören zur DNA einer Organisation.**

Was in 200 Köpfen vorgeht

Doch was dachten die Menschen auf dem Parkplatz wirklich? Ich sprach später mit einigen von ihnen. Ihre Antworten zeigten ein Muster, das die Arbeitspsychologie längst erforscht hat.

"Es war wie eine Beerdigung", sagte mir Maria B. aus der Buchhaltung. "Nur dass niemand gefragt hatte, ob wir trauern wollten."

Thomas H. aus der Produktion beschrieb es anders: "Ich dachte die ganze Zeit: Bin ich jetzt noch gut genug? Waren wir bei GreenPack so schlecht, dass jetzt alles weg muss?"

Und Werner K., noch bevor er zum Widerständler wurde, flüsterte einem Kollegen zu: "Was kommt jetzt? Wissen die überhaupt, was wir können?"

Die Anatomie der Angst

Diese Reaktionen sind keine Einzelfälle. Die **Organisationspsychologin Susan David** beschreibt in ihrer Forschung zu Veränderungsprozessen **drei zentrale Ängste**, die bei Firmenübernahmen auftreten (David 2016):

1. Kompetenzangst: "Bin ich gut genug für die neue Welt?" Die alte Identität war auch ein Kompetenzversprechen. Wer bei GreenPack arbeitete, *konnte* etwas. Jetzt heißt es BlueCorp, und plötzlich ist unklar: Gelten meine Fähigkeiten noch?

2. Zugehörigkeitsangst: "Gehöre ich noch dazu?" Menschen definieren sich über Gruppenzugehörigkeit. "Ich bin GreenPacker" war mehr als ein Job, es war eine Identität. BlueCorp fühlte sich fremd an, wie ein Verein, in den man noch nicht aufgenommen wurde.

3. Sinnangst: "War alles umsonst?" Wenn die alte Marke verschwindet, entsteht eine existenzielle Frage: „War das, was wir geleistet haben, wertlos? Warum sonst müsste es weg?“

Der erste Tag in Blau

Montag, eine Woche nach der Ballon-Zeremonie. Thomas H. steht vor seinem Kleiderschrank und starrt die neue blaue Arbeitskleidung an. Fünfzehn Jahre lang war er in Grün zur Arbeit gegangen. Heute fühlt es sich an, als würde er sich verkleiden.

"Das Schlimmste war der Spiegel", erzählte er mir später. "Ich sah aus wie jemand anders. Nicht wie Thomas H. von GreenPack, sondern wie ... keine Ahnung. Ein Fremder."

Die Neurowissenschaften erklären diese Reaktion: Unser Gehirn nutzt visuelle Marker zur Selbstverortung. Der **Psychologe Hazel Markus** nennt es "possible selves", die verschiedenen Versionen unserer Identität, die wir in uns tragen (Markus & Nurius 1986). Die grüne Arbeitskleidung war Thomas' "berufliches Selbst". Blau aktiviert andere neuronale Pfade, und damit Unsicherheit.

Die kleinen Verluste

Es waren nicht nur die Jacken. Die grünen Kaffeetassen verschwanden aus der Kantine. Die vertrauten Notizblöcke. Die Farbe der Gabelstapler. Selbst die Parkplatzmarkierungen wurden übermalt.

"Jeden Tag war etwas anderes weg", erinnert sich Maria B.. "Wie Stück für Stück ausradiert.“

Der **Trauerforscher William Worden** beschreibt dieses Phänomen als **"ambiguous loss"**, den Verlust von etwas, das noch da ist, aber nicht mehr dasselbe (Worden 2018).

GreenPack war nicht gestorben. Es war einfach ... anders geworden. Und das machte die Trauer komplizierter.

Das Schweigen in der Belegschaftsversammlung

Drei Monate nach der Übernahme fand die erste gemeinsame Belegschaftsversammlung statt. Der BlueCorp-Geschäftsführer stellte die neuen Strategien vor. Effizienzsteigerung. Synergien. Wachstumschancen.

"Haben Sie Fragen?", fragte er am Ende.

Schweigen.

Nicht weil es keine Fragen gab. Sondern weil die wirklichen Fragen nicht gestellt werden konnten:

- "Werden wir alle bleiben?"
- "Respektieren Sie das, was wir hier aufgebaut haben?"
- "Dürfen wir noch stolz auf unsere Vergangenheit sein?"

Die **Kommunikationsforscherin Amy Edmondson** nennt dieses Phänomen **"psychological safety deficit"**, die Unfähigkeit, echte Sorgen zu äußern, aus Angst vor negativen Konsequenzen (Edmondson 2019).

Das Paradox: Gerade in Veränderungsphasen, wenn Menschen am meisten reden müssten, verstummen sie.

Die Neurologie der Zugehörigkeit

Die Antwort liegt tiefer, als die meisten Führungskräfte vermuten. Farben sind nicht nur optische Reize, sie sind **emotionale Anker**.

Neurowissenschaftliche Studien zeigen: Unser Gehirn verarbeitet Farben 60.000 Mal schneller als Text. Farben aktivieren das limbische System, jenen uralten Hirnbereich, der für Emotionen und Gruppenzugehörigkeit zuständig ist. **Blau** löst Vertrauen aus, **Grün** vermittelt Sicherheit, **Rot** signalisiert Energie, aber auch Gefahr (Elliot et al. 2007).

Wer zehn Jahre lang in grüner Arbeitskleidung zur Schicht gegangen ist, hat eine neurologische Verbindung aufgebaut: Grün = Heimat. Grün = Sicherheit. Grün = "Hier gehöre ich hin."

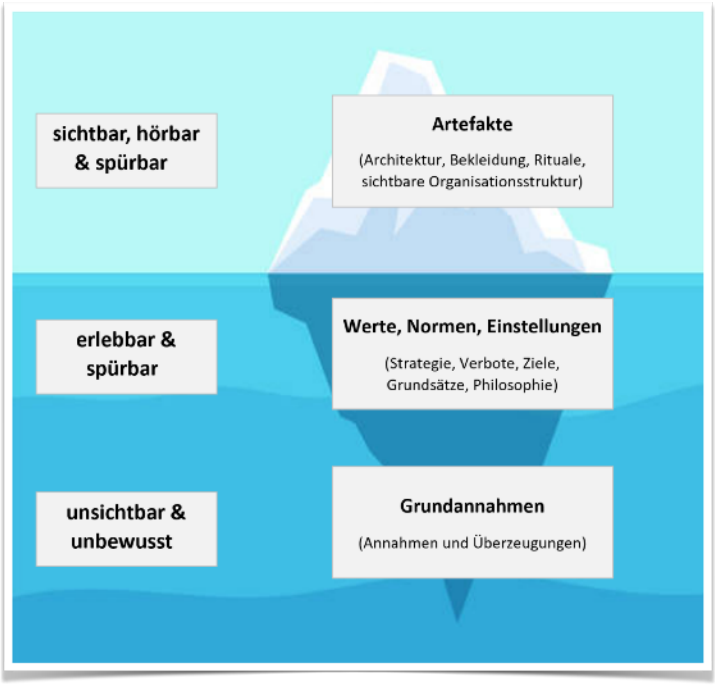
Plötzlich soll alles blau werden? Das limbische System rebelliert. Nicht rational. Emotional.

Der Stamm verliert seine Farben

Menschen sind Stammestiere. Auch im 21. Jahrhundert suchen wir noch nach Gruppen, zu denen wir gehören. Unternehmen sind moderne Stämme, mit eigenen Ritualen, Sprachen und eben: Farben.

Der **Kulturtheoretiker Edgar Schein** beschreibt in seinem berühmten **Drei-Ebenen-Modell**, wie tief Organisationskultur verwurzelt

Edgar Schein: Das Drei-Ebenen-Modell



Quelle: https://www.digitalzentrum-zukunftskultur.de/artikel/unternehmenskultur-verstehen-und-sichtbar-machen-11957/

ist (Schein 2010). An der Oberfläche stehen die sichtbaren Artefakte, Logos, Farben, Gebäude. Darunter liegen die Werte und Normen. Und ganz unten, im Verborgenen, die "Basic Assumptions", die grundlegenden Überzeugungen darüber, wie die Welt funktioniert.

Das Problem: Viele Führungskräfte glauben, sie könnten die Tiefenkultur ändern, indem sie die Oberfläche neu streichen. Ein fataler Irrtum.

Das Experiment des Widerstands

Drei Jahre nach dem Konzern-Rebrand traf ich Klaus S. wieder, einen unserer Schichtleiter. Er trug inzwischen blaue Arbeitskleidung, aber in seinem Spind hing noch immer die alte grüne GreenPack-Jacke.

"Für schlechte Tage", grinste er. "Wenn ich die anziehe, fühle ich mich wieder wie der Alte."

Klaus S.' Verhalten ist psychologisch perfekt erklärbar. Der **Soziologe Hartmut Rosa** nennt es "**Resonanz**", Menschen suchen nach Beziehungen zur Welt, die *antworten*, die sinnhaft sind (Rosa 2016). Eine Marke, die über Jahre mit positiven Erfahrungen aufgeladen wurde, wird zur resonanten Verbindung.

Nimmt man sie weg, entsteht nicht nur eine Leerstelle. Es entsteht **Trauer**.

Wenn die alte Jacke zur Waffe wird

Doch die Geschichte von Klaus S. hat eine Kehrseite. Denn manchmal wird die alte Jacke nicht zum Symbol der Erinnerung, sondern der **Verweigerung**.

So bei Werner K., einem anderen Schichtleiter (wir haben ihn am Anfang bei der Zeremonie schon kennengelernt). Auch er behielt seine grüne Arbeitskleidung, aber nicht aus Nostalgie. "Die können mich mal", erzählte er mir hinter vorgehaltener Hand. "Ich zeige denen, was ich von ihrem blauen Mist halte."

Werner K. war kein Einzelfall. Seine grüne Jacke wurde zur Fahne einer stillen Rebellion.

Andere folgten ihm. In Meeting brachten sie demonstrativ grüne Notizblöcke („das wäre ja Verschwendung, wenn wir die alle wegwerfen würden"). Sie bestellten sogar weiter grüne Kugelschreiber auf eigene Kosten. Sie sprachen hartnäckig von "uns" und "denen", von „wir alten GreenPacker", sogar noch zwei Jahre nach der Übernahme.

Das Problem: Aus berechtigter Sentimentalität war produktiver Widerstand geworden.

Die dunkle Seite der Symbole

Hier zeigt sich das Dilemma der Führung: Was ist noch Trauer, und was schon Sabotage? Wann wird aus dem Respekt vor der Vergangenheit die Verweigerung der Zukunft?

Die **Organisationspsychologin Amy Edmondson** beschreibt dieses Phänomen als "nostalgischen Widerstand", eine Form der psychologischen Sicherheit, die paradoxerweise zur Blockade wird (Edmondson 2019). Die alten Symbole werden zu Schutzräumen vor Veränderung.

Das Erkennungszeichen: Wenn aus "Wir waren mal GreenPack" wird "Wir sind eigentlich immer noch GreenPack", dann ist eine Grenze überschritten.

Die Führungskunst der Unterscheidung

Was können Führungskräfte tun, wenn alte Symbole zu Widerstandsnestern werden?

1. Das Gespräch suchen: Nicht die Jacke verbieten, sondern die Angst dahinter verstehen. „Worum geht es Dir wirklich?"

2. Klare Grenzen setzen: Respekt für die Vergangenheit ja, aber nicht auf Kosten der Zukunft. "Die Erinnerung ehren wir. Die Blockade beenden wir."

3. Positive Kanäle schaffen: Energie umleiten statt unterdrücken. "Helfen Sie uns dabei, das Beste aus beiden Welten zu verbinden."

4. Den Preis benennen: Was kostet die Verweigerung? Arbeitsplätze? Konkurrenzfähigkeit? "Wir verstehen die Trauer. Aber wir können uns das Stehenbleiben nicht leisten."

Werner K.

Werner hielt mit seiner Blockade durch, 5 Jahre lang. Bis zu dem Tag, als bekannt wurde, dass das Werk eines Wettbewerbers in der Nähe geschlossen werden musste. Plötzlich wurde ihm klar: Der neue blaue Konzern war nicht der Feind der alten grünen Tradition. Er war ihr Retter.

Am nächsten Montag trug Werner Blau. Ohne Zeremonie. Ohne große Worte. Er hatte verstanden: **Manchmal ist Wandel nicht Verrat an der Vergangenheit, sondern ihre Rettung.**

Die 73-Prozent-Regel

Doch ist das alles nur sentimentale Nostalgie? Mitnichten. Eine Studie der **Beratung McKinsey** zeigt: 73 Prozent aller Firmenübernahmen

scheitern daran, dass die Kulturen nicht zusammenwachsen.

Einer der Hauptgründe: mangelnde Wertschätzung für die "weichen Faktoren", zu denen auch die **visuelle Identität** gehört.

Ein Beispiel aus der Automobilindustrie: Als **Daimler** Ende der 90er Jahre Chrysler übernahm, wurde nicht nur die Strategie geändert, sondern auch das Corporate Design. Die amerikanischen Mitarbeiter fühlten sich "ausgelöscht". Das Ergebnis: eine der teuersten Übernahmen der Wirtschaftsgeschichte endete knapp zehn Jahre später im Desaster.

Hätte ein sensiblerer Umgang mit Symbolen geholfen? Die Forschung sagt: Ja.

Manchmal ist der Bruch richtig

Fairness verlangt: Nicht jeder Farbwechsel ist falsch. Manchmal ist ein radikaler Neustart genau das Richtige, besonders wenn das alte Image toxisch geworden ist.

Als sich Mitte der 2010er Jahre die Firma Blackwater nach mehreren Skandalen in "Academi" umbenannte und komplett neue Farben wählte, war das überlebenswichtig. Hier ging es nicht um Nostalgie, sondern um Reputation.

Die Kunst liegt darin zu erkennen: Wann ehre ich die Vergangenheit, und wann muss ich sie begraben?

Die Pinsel-Zeremonie: Vier Strategien für den Wandel

Was also können Führungskräfte tun, wenn ein Farbwechsel unvermeidlich ist?

1. Übergangsrituale schaffen Statt heimlich über Nacht alles zu überstreichen, den Wandel zelebrieren. Bei einer Übernahme in der Möbelindustrie wurde die "Pinsel-Zeremonie" entwickelt: Alter und neuer CEO strichen gemeinsam vor der Belegschaft den ersten Buchstaben des neuen Logos. Symbolisch. Respektvoll. Gemeinsam. Immer noch "nur" eine Zeremonie, aber wenigstens ehrlicher. Mitarbeiter verstehen das.

2. Duale Markierung nutzen "GreenPack, eine BlueCorp Company" statt sofortiger Totalumstellung. Identitätsbrücken geben Zeit zum Gewöhnen.

3. Die Geschichten retten Menschen folgen Narrativen, nicht Excel-Tabellen. "Wir waren stark als eigenständiges Werk. Wir werden stärker als Teil einer größeren Vision, weil wir jetzt mehr Finanzmittel für die notwendigen Neuinvestitionen haben", eine Geschichte von Kontinuität im Wandel.

4. Partizipation ermöglichen Die Belegschaft bei der Farbwahl beteiligen. Wenn sie mitentscheiden dürfen, identifizieren sie sich eher mit dem Ergebnis.

Der Moment der Wahrheit

Zurück zu Klaus S. und seiner grünen Reservejacke. Als ich ihn Jahre später wieder traf, war sie verschwunden. "Habe sie dem Werksmuseum gespendet", erzählte er. "Für die Geschichtswand."

Er zeigte mir sein neues blaues Poloshirt mit Stolz. "Weißt du was? Inzwischen arbeite ich gerne für den neuen Konzern. Aber ich vergesse nicht, dass ich mal zu GreenPack gehörte."

In diesem Satz liegt die ganze Kunst des Wandels: **Respekt für das Alte. Mut für das Neue.**

Die Wahrheit über Identität

Hier ist das Paradox: Identität kann man nicht kaufen, **aber man kann sie zerstören**. Genauso kann man sie aber auch gefangen halten, in alten Jacken, alten Ritualen, alten Ängsten.

Ein Farbwechsel wirkt harmlos, doch er berührt die tiefste Frage menschlicher Existenz: Wer bin ich? Wo gehöre ich hin? Und:

Wer bestimmt, wer ich sein darf?

Die Kunst der Führung liegt darin zu erkennen: Wann wird aus berechtigter Trauer destruktiver Widerstand? Wann wird die Erinnerung zum Gefängnis?

Wer Transformation erfolgreich gestalten will, muss verstehen: Er verändert nicht nur Systeme, sondern **Bedeutungen**.

Die Farbe der Gabelstapler mag banal erscheinen. Aber sie entscheidet darüber, ob Menschen morgens denken: "Ich gehöre noch dazu" oder "Ich bin hier eigentlich falsch."

Corporate Identity ist keine Folie, die man überkleben kann. Aber sie ist auch kein Museum, in dem man für immer leben muss. Sie ist ein **lebendiges System**, das sich wandeln kann, ohne seine Seele zu verlieren.

Die Farbe bleibt, zumindest in den Herzen. Die entscheidende Frage ist: Wird sie zum Widerstand, zur Brücke oder zum Gefängnis?

Reflexionsfrage für Führungskräfte:

In welcher Farbe denken Ihre Mitarbeiter über Ihr Unternehmen? Und wenn sie sich weigern, diese Farbe zu ändern, bekämpfen Sie dann Nostalgie oder Angst?

Quellen:

- Elliot, A. J., & Maier, M. A. (2007). *Color and psychological functioning.* Psychological Science, 18(12), 1039–1043.
- Edmondson, Amy C. (2019): *The Fearless Organization.* Wiley.
- Rosa, Hartmut (2016): *Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung.* Suhrkamp.
- Schein, Edgar H. (2010): *Organizational Culture and Leadership.* Jossey-Bass.
- McKinsey & Company: *The keys to successful M&A integration.* McKinsey Insights.

Christian Rook

info@christianrook.com

www.christianrook.com

Wenn Ihnen dieser Artikel gefallen hat, Sie ähnliche Situationen kennen oder einfach Lust auf einen guten Austausch haben: Lassen Sie ein Like auf LinkedIn da, kommentieren Sie, oder kontaktieren Sie mich direkt!