

Cass Bayes Business School: Rebranding als Distanzierung von Sklaverei

Interview mit Caroline Wiertz, Professorin für Marketing und stellvertretende Dekanin, Bayes Business School

Die Tötung von George Floyd durch einen Polizeibeamten im Juni 2020 führte zu Protesten in den USA und in ganz Europa, und einige Marken mit historischen Verbindungen zu rassistischer Ungerechtigkeit rückten ins Rampenlicht. Eine dieser Marken war die Cass Business School, Teil der City, University of London, die nach einer Schenkung im Jahr 2002 nach der Stiftung von Sir John Cass benannt wurde. Recherchen im Zuge der Proteste zeigten, dass der Namensgeber der Stiftung und damit der Business School, Sir John Cass, ein Kaufmann des 17. Jahrhunderts, ein großer Befürworter des Sklavenhandels war. Er war an der Royal Africa Company beteiligt und hatte direkten Kontakt zu Sklavenagenten in Afrika und der Karibik. Diese Tatsache führte zu einer heißen Debatte zwischen Befürwortern einer Namensänderung der Business School aus einer moralischen Verpflichtung heraus und Gegnern einer solchen Änderung, die die Vernichtung von Markenwert befürchteten. Der Rat der Universität entschied schließlich für die Namensänderung, und die Schule firmiert nun als Bayes Business School, benannt nach Thomas Bayes und seinem berühmten Theorem. In diesem Interview gibt Caroline Wiertz, Professorin für Marketing und Leiterin der Projektgruppe für die Namensänderung, einen Einblick in den offenen Innovationsprozess, in dem Cass die hochkomplexe Rebranding-Aufgabe umsetzte.



Daniel Korschun ✕ *Als die ersten Nachrichten kamen, dass Sir John Cass aktiv am Sklavenhandel beteiligt war, war Ihnen da sofort klar, dass Ihre Business School in Schwierigkeiten sein könnte?*

Caroline Wiertz ✕ Die Tatsache war für uns neu. Sir John Cass galt bis dahin einfach nur als Philanthrop und Namensgeber der Sir John Cass Foundation, einer Stiftung, die auf der Grundlage seines Testaments gegründet worden war. Als

Marketing-Professorin hatte ich sofort das Gefühl, dass wir reagieren und vielleicht auch unseren Namen ändern müssen.

Wie wichtig war der Name Cass für Ihre Marke?

Glücklicherweise war Sir John Cass nicht unser Gründungsvater oder sonst zentral für unsere Geschichte. Wir wurden erst 2002 zur Cass Business School, nachdem wir eine Spende von 5 Millionen Pfund von der Sir John Cass Foundation für



← CAROLINE WIERTZ

ÜBER DIE BAYES BUSINESS SCHOOL (EHEMALS CASS)

Die Bayes Business School wurde 1966 als Business School der City, University of London gegründet. Sie ist unter den bestplatzierten Business Schools in Großbritannien und eine von nur etwa 100 Schulen weltweit, die konstant unter den von den drei größten und einflussreichsten Akkreditierungsorganisationen für Business Schools dreifach akkreditierten ist. Die mehr als 4.000 Studierenden und über 40.000 Alumni kommen aus der ganzen Welt.

Im Jahr 2002 übersiedelte die Business School nach einer Spende der Sir John Cass Foundation in neue Räumlichkeiten und änderte ihren Namen in Cass Business School. Dies war Teil einer Strategie zur Markenbildung als internationale Business School in einem von US-Universitäten dominierten Markt. Der Campus befindet sich nahe der City of London und Shoreditch – den Finanz- und Tech-Zentren Londons.

Aufgrund der Verbindungen von Sir John Cass zur Sklaverei wurde die Organisation 2021 umbenannt und heißt nun Bayes Business School, nach Thomas Bayes, einem nonkonformistischen Theologen und Mathematiker, der für seine grundlegenden Arbeiten zur bedingten Wahrscheinlichkeit bekannt ist.

www.bayes.city.ac.uk

ÜBER CAROLINE WIERTZ

Caroline Wiertz ist Professorin für Marketing und stellvertretende Dekanin an der Bayes Business School. Sie war Leiterin der Task Force, die das Rebranding der Business School verantwortete. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Konsumentenforschung und New Media Marketing. In ihrer früheren Funktion als Associate Dean for Entrepreneurship betreute sie City Ventures, die Dachorganisation, die alle Entrepreneurship-Aktivitäten der Universität entwickelt und durchführt.

DER INTERVIEWER

Daniel Korschun, Professor für Marketing an der Drexel University, Philadelphia, USA, führte das Interview im Juni 2021.



*Eine Namensänderung allein wäre reines „Virtue Signalling“.
Es war von Anfang an klar, dass die Namensänderung nur eine
wichtige symbolische Geste sein kann.*



ein neues Gebäude erhalten hatten. Damals wurde beschlossen, eine eigene Marke für die Business School unabhängig von der Universität aufzubauen, und die Schule wurde von City University Business School in Cass Business School umbenannt. Die Stiftung leistet generell großartige Arbeit bei der Unterstützung der Ausbildung junger Menschen in London, und wir arbeiten sehr gut zusammen.

Welche Möglichkeiten gab es, um aus dem Dunstkreis des Sklavengeschäfts herauszukommen?

Wie Sie sich vorstellen können, waren die Diskussionen dazu sehr emotional. Aus der Marketingperspektive gab es mehrere Möglichkeiten: Wir hätten argumentieren können, dass Cass zu einer eigenständigen, von der Person losgelösten Marke geworden ist und wir unseren Namen nicht ändern müssen. Oder wir hätten CASS zu einem Akronym für etwas anderes machen können. Beide Optionen hätte man damit argumentieren können, dass es wohl klüger wäre, Geld für Projekte zu Gleichberechtigung, Diversity und Integration anstatt für eine Namensänderung auszugeben. Tatsächlich war es jedoch eine moralische Frage der Gesinnung unserer Organisation, und die Änderung des Namens war ein wichtiges Signal für unsere Werte.

Was wussten Sie damals über die Einstellung Ihrer Stakeholder zu einer Namensänderung?

Um ein besseres Bild der Stimmungslage zu bekommen, haben wir eine Stichprobe von Studierenden und Alumni sowie alle Mitarbeiter nach ihrer Meinung gefragt. Die Ergebnisse dieser kurzen Befragung waren sehr gemischt: Die Mitarbeiter waren größtenteils für, Studierende mehrheitlich für und Alumni mehrheitlich gegen eine Namensänderung. Es war von Anfang an klar, dass man nicht alle glücklich machen kann. Es war auch klar, dass eine einfache Abstimmung über ein Thema, das die Grundwerte der Organisation und die Rechte von Minderheiten betrifft, nicht in Frage kam.

Wie kam es zu der Entscheidung, den Namen zu ändern?

Entscheidungen zur Reputation werden vom Rat unserer Mutteruniversität, der City, University of London, getroffen.

Unser Dekan hat die Namensänderung empfohlen, um die moralische Integrität der Cass zu schützen, und das hat der Rat am 6. Juli dann auch beschlossen. Die Entscheidung wurde am 9. Juli öffentlich bekanntgegeben. Wenn man einen Namen streicht, braucht man natürlich einen neuen Namen und muss auf unterschiedlichste Fragen und Kontroversen vorbereitet sein. Für die Bearbeitung dieser Themen hat die Business School eine Task Force eingesetzt.

Also bereits einen Monat nachdem die Sklaverei-Nähe von Sir John Cass in die Medien kam, war die Namensänderung fix. Wie kam es, dass Sie die Verantwortung für das heikle Thema der Implementierung eines neuen Namens übernommen haben?

Als eine der länger dienenden Marketingprofessorinnen hatte ich erwartet, dass ich mitwirken sollte, aber ich befand mich zu dieser Zeit auf Sabbatical. Nach der Ankündigung der Namensänderung war klar, dass es dringend ein koordiniertes Vorgehen braucht, und Ende Juli habe ich schließlich zugestimmt, die Leitung zu übernehmen und mich offiziell zu engagieren.

Bei Unternehmensaktivismus wie diesem sind viele skeptisch und fragen sich, ob genug getan wird, um das Problem zu lösen, oder ob nur Kosmetik betrieben wird. Reicht es, den Namen zu ändern, um moralische Integrität zu beweisen?

Nein, definitiv nicht. Eine Namensänderung allein wäre reines „Virtue Signalling“. Es war von Anfang an klar, dass die Namensänderung nur eine wichtige symbolische Geste sein kann und dass wir beim Thema Rassengerechtigkeit viel mehr tun müssen. Deshalb haben wir auch das Motto „changing more than a name“ unter unseren alten Namen und unser Logo gesetzt, das wir bis zu einer Neubenennung behalten mussten, denn rechtlich und praktisch kann man ja nicht namenlos sein.

Das bedeutet, dass Sie eigentlich zwei Projekte laufen hatten: „den Namen zu ändern“ und „mehr als nur den Namen zu ändern“?

Ja, für mich war die Namensänderung vor allem ein Mittel, um andere Themen aufzuwerfen und den Druck zu machen, diese auch tatsächlich umzusetzen. Sie war sehr nützlich, um den Fokus auf die wirklich wichtige und notwendige Arbeit zu richten, die jetzt tatsächlich stattfindet. Es war also klar, dass es nicht bei Kosmetik bleiben kann.

Also hat die Entdeckung der Geschichte von Cass den Umgang der Business School mit Rassengerechtigkeit beeinflusst?

Ja, ganz massiv! Gleich im Sommer haben wir eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt und Probleme innerhalb der Organisation aufgezeigt. Wir haben jetzt zwei Co-Direktoren für Rassengerechtigkeit und Inklusion, die Teil des Senior-Leadership-Teams sind. Sie arbeiten an mehreren Initiativen für mehr Diversität sowohl für Mitarbeiter als auch für Studierende und in Zukunft auch für Alumni. Wie in vielen Business Schools in Großbritannien ist unser Führungsteam nach wie vor überwiegend männlich und weiß. Außerdem sind wir dabei, unseren gesamten Lehrplan zu überarbeiten. Wir sind eine globale Business School mit Studierenden aus der ganzen Welt, und das muss sich auch in unserem Lehrplan, unseren Beispielen und Gästen und Ähnlichem widerspiegeln.

Was ist mit der Spende, die Sie von der Sir John Cass Foundation erhalten haben? Hat niemand verlangt, dass Sie die 5 Millionen Pfund zurückzahlen?

Das war von Anfang an eine der größten Fragen. Die Leute waren wütend und meinten, wenn ihr das Geld nicht zurückgibt, ist alles andere sinnlos. Aber das Geld an die Stiftung zurückzugeben, hätte niemandem geholfen. Die Stiftung war ja nicht das Problem, weil sie wirklich tolle Arbeit für die richtigen Leute leistet. Das eigentliche Problem war, dass wir einen Sklavenhändler würdigten, indem wir ihm die Ehre erwiesen, seinen Namen zu führen. Mit dem Segen der Stiftung beschlossen wir, das Geld in einen Stipendienfonds für schwarze, in Großbritannien ansässige Studierende aus weniger privilegierten Verhältnissen umzuwidmen. Wir verpflichteten uns, pro Jahr 10 Stipendien für Studierende zu finanzieren.

Dieses Programm wird also symbolisch mit dem Geld finanziert, das von der Stiftung eingebracht wurde?

Ja, und wir finanzieren nicht nur die Studiengebühren, sondern auch die Lebenshaltungskosten und bieten ein umfassendes Unterstützungsprogramm für die Studierenden. Außerdem engagieren wir uns in einem Outreach-Programm an lokalen Schulen, um die richtigen Schüler zu identifizieren

und zu einer Bewerbung zu ermutigen. Damit richten sich die Stipendien speziell an Menschen, die das Erbe von Sir John Cass betroffen hätte, also im Wesentlichen an schwarze Studierende mit Wohnsitz in Großbritannien.

Kommen wir noch einmal auf die Namensänderung zurück. Ich habe gehört, dass es ziemlich viel Widerstand gegen das Auflösen des Namens gegeben hat. Wie hat sich dieser geäußert?

Eine Gruppe von Alumni hat auf der change.org-Plattform eine Petition dagegen gestartet und rund 4.000 Menschen haben diese Petition unterschrieben: Studierende und Alumni und möglicherweise auch andere. Alumni waren wohl die größte Gruppe von Gegnern.

Haben Sie ihre Motive näher erforscht?

Ja. Wir wollten 100%ige Transparenz für den Prozess und haben sehr proaktiv in Newslettern etc. kommuniziert. Als Reaktion darauf erhielten wir Hunderte von E-Mails zur Namensänderung. Außerdem haben wir uns in den sozialen Medien umgehört. All diese Daten dienten als Grundlage für eine Stakeholder-Positionsanalyse. Im Grunde haben wir uns angesehen, wer für und wer gegen die Änderung ist, und die Positionen klassifiziert, um übereinstimmende Bereiche zu identifizieren. Wir haben auch versucht, auf jede einzelne „ernsthafte“ E-Mail zu antworten, um weitere Erklärungen anzubieten.



Ich nehme an, die Auswirkung der Namensänderung auf den Markenwert war ein heißes Thema?

Einige meinten, der Wert der Marke würde schwinden und damit auch der Wert ihres hart erarbeiteten und teuren Diploms. Für einige schien die koloniale Geschichte Großbritanniens sehr weit weg, und sie maßen dem Thema Rassengerechtigkeit keine große Bedeutung bei, vor allem, weil sie während ihres Studiums bei uns keine Diskriminierung erlebt haben. Das ist natürlich gut, aber es bedeutet nicht, dass das überall gilt und dass Rassismus nicht existiert. Einige betrachteten die Namensänderung als Anschlag auf die Kultur und Geschichte des Landes. Andere meinten wiederum, dass sie kein Diplom mit dem Namen eines Sklavenhändlers wollten und dass sie für die Ausbildung und nicht für ein Diplom bezahlt hätten. All diese unterschiedlichen Positionen zum Markenwert und anderen Themen halfen uns also, herauszufinden, wie wir mit der Namensänderung umgehen sollten.

Wie sind Sie bei der Suche nach dem neuen Namen vorgegangen?

Einige waren offensichtlich verärgert, dass sie vor der Entscheidung zur Namensänderung nicht umfassender konsultiert worden waren, und deshalb wollten wir sie so weit wie möglich in die Findung des neuen Namens einbeziehen. Und auch aus der Marketingperspektive macht es Sinn, alle Stakeholder einzubeziehen. Unsere Marke gehört nicht nur uns, sondern allen Stakeholdern. Und wir müssen sicherstellen, dass sie unsere Markenbotschafter bleiben, insbesondere unsere 40.000 Alumni auf der ganzen Welt.

Deshalb haben Sie sich entschieden, die Suche nach einem neuen Namen mittels Crowdsourcing durchzuführen?

Ja, offene Innovation führt zu wirklich guten Ergebnissen, und wer aktiv beteiligt war, ist eher bereit, das Ergebnis zu akzeptieren, auch wenn es nicht das bevorzugte ist. Also haben wir die Naming Project Group gegründet, die die eigentliche Arbeit in einem sehr partizipativen Prozess erledigen sollte. Zusätzlich installierten wir einen Lenkungsausschuss, in dem alle Interessengruppen vertreten waren – Studierende, Alumni, Mitarbeiter, Arbeitgeber. Dieser sollte letztlich entscheiden, welcher Name dem Universitätsrat zur endgültigen Entscheidung empfohlen werden sollte.

Wie haben Sie das Crowdsourcing organisiert und wer durfte mitmachen?

Zwischen August und Dezember hatten wir über 30 Treffen mit verschiedenen Gruppen, bei denen wir den Boden für die Crowdsourcing-Übung bereitet haben. Wir sprachen

über die Geschichte von Sir John Cass und darüber, warum die Namensänderung wichtig ist. Gleichzeitig haben wir ein eigenes Portal zur Namensfindung aufgebaut. Es war für alle unsere Alumni, alle Mitarbeiter und alle Studierenden zugänglich. Sieben Wochen lang, im Dezember und Januar, konnte man sich registrieren und Namensvorschläge machen sowie die Namensvorschläge anderer liken. Für die Namen gab es Richtlinien: Cass war zum Beispiel nicht erlaubt.

Können Sie uns ein paar Zahlen zum Output nennen?

Sicher. Über 2.200 Personen haben sich registriert und wir haben über 500 Namensvorschläge erhalten – viel mehr als erwartet – und kamen auf 155 unterschiedliche Vorschläge, die den Namensrichtlinien entsprachen. Unabhängig davon arbeiteten wir auch mit einer Branding-Agentur zusammen, um noch eine andere Art von Input zu erhalten. Insgesamt hatten wir dann 211 Namen zur Bewertung.

Wie haben Sie diese eingegrenzt?

Zunächst haben wir mit Markenanwälten zusammengearbeitet, die eine ganze Reihe von Namen aus markenrechtlichen Gründen eliminieren mussten. Dann gab es ein Bewertungskomitee, dessen Mitglieder jeden Namen anhand einer Neun-Punkte-Skala nach Glaubwürdigkeit, Überzeugungskraft und Unverwechselbarkeit bewerteten. Daraus haben wir eine Liste mit den 35 Namen erstellt, die am besten abgeschnitten haben. Für diese haben wir uns dann internationale Übersetzungen angeschaut und weitere Checks durchgeführt, z. B. in Bezug auf Rassengleichheit und Inklusion, außerdem markenrechtliche Überprüfungen auf internationaler Ebene. Und bei Personennamen mussten wir natürlich eine Due-Diligence-Prüfung durchführen, um sicherzustellen, dass der persönliche Hintergrund sauber ist. 13 Namen bekamen grünes Licht und schafften es auf eine Longlist, die dann vom Lenkungsausschuss auf eine Shortlist mit vier Namen reduziert wurde.

Und daraus haben Sie sich dann für die Bayes Business School entschieden?

Ja, wir haben eine weitere große Befragung durchgeführt. Der Fragebogen enthielt eine Begründung und eine Markengeschichte für jeden der vier Namen, die wiederum bewertet wurden. Er wurde an unsere 40.000 Stakeholder (Alumni, Mitarbeiter, Studierende und Studieninteressierte) verschickt und wir erhielten etwa 8.300 Antworten. Die Analyse ergab, dass Bayes über alle Stakeholder-Gruppen, Regionen, Geschlechter, Studiengänge, nationale Hintergründe und Ethnien hinweg am beliebtesten war. Der vollständige Bericht mit allen Daten kann auf unserer Website heruntergeladen werden.



Was qualifiziert Bayes als Namensgeber? Warum passt er zur Marke?

Der Name wurde schon im ursprünglichen Portal von sieben Personen vorgeschlagen – und zwar von Mitarbeitern, Alumni und Studierenden – und war auch einer der am häufigsten „gelikten“ Namen. Er war also von Anfang an eine beliebte Option. Die heimliche Verbindung mit Thomas Bayes ist, dass er auf einem schönen alten Friedhof neben der Business School begraben ist. Viele Uni-Leute wissen das und es ist durchaus üblich, manchmal dorthin zu pilgern. Aber die eigentliche Resonanz liefert das Bayes'sche Theorem, das besagt, dass wir unsere Überzeugungen im Verhältnis zum Gewicht neuer Beweise aktualisieren sollten. Diese Botschaft bringt unsere Namensänderung auf den Punkt und ist generell wichtig in der heutigen Welt voller festgefahrener und einseitiger Ansichten. Darüber hinaus ist unsere Business School stark präsent in den Bereichen Finanzen und Versicherungsmathematik, so dass der Mathematiker Bayes unserer Community nahesteht.

Endlich ein Konsens – gut gemacht, ein großartiges Projekt! Haben Sie einen Ratschlag für Marketers, die mit ähnlichen Rebranding-Problemen konfrontiert sind?

Mein erster Rat wäre, sich intensiv mit Stakeholdern auseinanderzusetzen und eine fundierte Stakeholder-Positionsanalyse durchzuführen. Man muss die unterschiedlichen Positionen kennen, denn nur dann kann man eine gute Strategie entwickeln. Zweitens würde ich nicht nur intensive Kommunikation empfehlen, sondern 100%ige Transparenz. Es wird nie einen totalen Konsens geben, aber es hilft, wenn alle Schritte und Ergebnisse offen zugänglich sind.

Danke für den guten Rat. Und übrigens, ich finde die 'Frequently Asked Questions' auf Ihrer Website großartig. Es ist das erste Mal, dass ich auf FAQs gestoßen bin, die mich wirklich interessiert haben.

Danke, das freut mich. Sie sind das Ergebnis unseres Zuhörens und wir haben sehr viel zugehört. Und sie geben Aufschluss darüber, was für ein Jahr wir hatten.

Vielen Dank, dass Sie diese Erfahrung mit uns teilen. Dieses Jahr muss in der Tat sehr herausfordernd gewesen sein: Pandemie plus Namensänderung! Ich wünsche Ihnen gute Erholung und eine glänzende Zukunft für die erfolgreich umbenannte Bayes Business School. ✕