Daniela Capcarová

Unternehmenskultur der Firma Baťa bis 1939 und ihr Abbild in der Unternehmenskommunikation

Im folgenden wird die Geschichte und die Unternehmenskultur der tschechischen Firma Baťa von der Zeit ihres größten Aufschwungs bis zum Zweiten Weltkrieg behandelt. Ein besonderes Merkmal des Unternehmenskonzeptes Baťas war die Kombination des Paternalismus und der modernen Unternehmensführung. Die damalige Modernität der Firma wurde vom paternalistischen Unternehmensmodell in Bezug auf die internen Strukturen und auf die fehlende Konfliktlösung gebremst. Zu den modernen Merkmalen gehörte bei der Firma Baťa auch das soziale Engagement des Unternehmens und die Struktur der einzelnen Produktionsabteilungen, die stark leistungs- und gewinnorientiert waren.

Modernität repräsentierte sich ebenso in der durchdachten Corporate Identity, deren Bestandteil Corporate Design und moderne Öffentlichkeitsarbeit bzw. Public Relations waren. Die interne und externe Public Relations der Firma Baťa werden in der Zeit der Tschechoslowakischen Republik bis 1939 hier dargestellt. Dabei wird der These mancher Kommunikationswissenschaftler widersprochen, nach der PR in Osteuropa erst mit der Liberalisierung der ökonomischen und sozialen Beziehungen, d.h. erst nach dem Fall des Eisernen Vorhangs, als Konzept Bestand und Wirkung hatte.¹ Forschungsmaterialien wurden anhand der analytisch-deskriptiven Methode verarbeitet. Die Zitate aus der tschechischen Literatur wurden direkt ins Deutsche übersetzt, der Text beinhaltet keine längeren Sequenzen in tschechischer Sprache.

¹ Krylov; Alexander: *Entwicklung von Public Relations vor dem sozialen und ökonomischen Hintergrund in Osteuropa*. In: *Entwicklung von Public Relations als Spiegel der ökonomischen und sozialen Prozesse in Osteuropa*. Bremen 2002, S. 28.

1. Die Geschichte der Firma Baťa

Die Geschichte der Firma Baťa beginnt in der mährischen Stadt Zlín. Die drei Geschwister Antonín, Tomáš und Anna Baťa, verließen die traditionelle Schusterfirma ihres Vaters und Antonín gründete 1894 eine Schusterwerkstatt. Anna und Tomáš arbeiteten dort zusammen mit zehn anderen Schustern in einer geregelten Arbeitszeit von 6 Uhr morgens bis 18 Uhr abends. Zur zehnstündigen Tagesschicht gehörte eine Stunde Mittagspause. Die Schuster bekamen eine wöchentliche Lohnauszahlung, was in diesem Gewerbe zuvor nicht üblich war. Trotz harter Arbeit, auch am Wochenende, stand die Firma wegen unbeglichener Forderungen eines der größten Kunden kurz vor dem Untergang.² Die Firma war verschuldet und der ratlose Tomáš Baťa hatte die Idee: »Die veraltete Lederschuhkollektion, die von Baťa erzeugt wurde, soll geändert werden. Statt des teuren Leders sollen die Schuhe aus Leinen genäht werden!«³ Das Leinen wurde an die Ledersohle angenäht, es war viel billiger als Leder. Die Leinenkollektion wurde zur einer Sensation in ganz Österreich-Ungarn, Bestellungen kamen aus Galizien, Prag und Wien.⁴ In der Firmengeschichte spielte auch Deutschland eine Rolle. Tomáš Baťa studierte dort die Fortschritte der maschinellen Schuhherstellung und entschied sich in Deutschland die Maschinen für die Textilschuhproduktion einzukaufen. »Er ging nach Deutschland und in Frankfurt am Main fand er, was er suchte – Maschinen. Zwar musste er die mit Hand-antrieb kaufen, weil in Zlín weder eine Dampfmaschine noch ein elektrisches Kraftwerk vorhanden waren.«⁵ Das waren die Anfänge der automatisierten Schuhproduktion, die später, Anfang des 20. Jahrhunderts, in den sogenannten Schuhmanufakturen realisiert wurde. Der Motor der Automatisierung war Tomáš Baťa, der die Firmenführung übernahm. »Im Jahr 1900 arbeiteten schon 120 Schuhmacher an den neuesten dampfbetriebenen Maschinen, 1910 produzieren 350 Arbeiter 3.400 Paar Schuhe am Tag.«⁶

² Ins Deutsche übersetzt aus Ivanov, Miroslav: *Sága o životě a smrti Jana Bati a jeho Brata Tomáše*. Vizovice 2000, S. 19–22.

³ Ebd., S. 23.

⁴ Ebd.

⁵ Ebd.

⁶ Neue Züricher Zeitung. 3. August 2007, S. 29.

Kurz vor Ausbruch des Ersten Weltkrieges, im Juli 1914, kam einer seiner größten Aufträge zustande:

Tomáš Baťa, der 38-jährige Schuhfabrikant aus dem mährischen Zlín, sieht rosige Aussichten haarscharf vor sich. Die Soldaten werden marschieren, und Baťa kann es nicht verhindern. Wenn sie marschieren, dann sollen sie das wenigstens in anständigen Schuhen tun. Zehntausende, Hunderttausende von Soldaten werden marschieren und all diese Soldaten brauchen Schuhe und Stiefel, überlegt er. Und er rechnet wie viele Paar seine 1400 Arbeiter am Tag herstellen können ... Überstürzt reist er mit dem Zug nach Wien, unterbreitet im Ministerium seine Offerten, wird zuerst ausgelacht, lässt nicht locker, kehrt zurück, insistiert, verhandelt und feilscht, bis er mit einer ersten Bestellung von 50.000 Paar nach Zlín heimreist. So beginnt der Aufstieg eines mährischen Bauern- und Handwerker-dorfes zur führenden Industriemetropole der Tschechoslowakei. Nirgends sonst auf der Welt werden während Jahrzehnten an einem Ort so viele Schuhe hergestellt wie hier.⁷

Gegen Ende des Ersten Weltkrieges beschäftigte Baťa in Zlín 4.000 Arbeiter. Die Firma schien auf soliden Beinen zu stehen, doch Anfang der 20er Jahre kommt eine durch die Geldentwertung verursachte Krise.

Er (Baťa) entlässt die Hälfte seiner Belegschaft und kürzt den Übriggebliebenen den Lohn um 40 Prozent. Wem das nicht passt, kann gehen. Für jede frei werdende Stelle melden sich zehn Bewerber. In den Lagerhallen stapelt sich die Ware, die sich nicht mehr absetzen lässt. Baťa kommt auf die Idee, seine Schuhe ab dem 1. September 1922 während ein paar Monate zum halben Preis anzubieten. Die Aktion rettet das Geschäft und ist propagandistisch ein voller Erfolg. Baťa kann seine Kredite zurückzahlen. 1925 ist die Krise überwunden, jeden Tag verlassen 25.000 Paar Schuhe die Fabrik. Die Tschechoslowakei ist weltweit das Land, welches am meisten Schuhe exportiert und die Hälfte von ihnen werden bei Baťa hergestellt, wo nun über 5.000 Menschen arbeiten.⁸

Im Jahr 1920 expandierte Baťa in die USA und gründete in Lyn, Massachusetts, die BATA SHOE and Leather Co. Die Führung der amerikanischen Filiale übernahm Jan, ein Stiefbruder von Tomáš Baťa. Die regelmäßige Korrespondenz der beiden Brüder weist auf die Anfangsschwierigkeiten in den USA hin. Der große Bruder Tomáš schrieb am 16. Mai 1920 an Jan: »Reduziere die Produktion auf 100 Paar täglich. Entlasse sämtliches Personal bis auf die Sekretärin. Führe die ganze Buchhaltung alleine, behalte keinen aus dem technischen Personal, behalte nur die Ar-

⁷ Neue Züricher Zeitung, 3. August 2007, S. 28–29.

⁸ Ebd.

beiter ... Wenn Du in diese kleine Aufgabe hineinwachsen kannst, wirst Du gewinnen. Ich bezweifle nicht, daß Du meinem Befehl gehorchst.«⁹

Nach Überwindung der Krise in der Tschechoslowakei im Jahr 1925 hatte Tomáš Baťa mehr finanzielle Mitteln für Investitionen in die ausländischen Niederlassungen zur Verfügung.

Tomáš Baťa ist viel unterwegs mit seinem Flugzeug, besucht die Niederlassungen im Ausland. Anfang der 30er Jahre entstehen Fabriken in Deutschland, Polen, der Schweiz, Jugoslawien, England und den Niederlanden, sogar in Indien, wo er ein riesiges Geschäftspotential wittert. In ganz Europa stehen rund 1.800 Baťa -Schuhgeschäfte, viele von ihnen in einer avantgardistischen, unverwechselbaren Architektur. Mit diesen firmeneigenen Läden überspringt Baťa den Zwischenhandel und bietet zu Preisen an, bei denen die Konkurrenz nicht mithalten kann.¹⁰

Die Expansionspläne von Tomáš Baťa wurden allerdings rasch beendet. Am 12. Juli 1932 kam es in tschechischem Otrokovice zum Absturz seines Privatflugzeugs. Den Absturz überlebten weder Tomáš Baťa noch der Pilot der Maschine. Das Testament des Fabrikanten bevollmächtigte seinen Halbbruder Jan Baťa mit der Führung des Betriebs in Tschechien. Der Sohn von Tomáš Baťa, Tomík, war 1932 erst 18 Jahre alt und für die Führung des riesigen Unternehmens noch nicht geeignet. Unter der Leitung von Jan Baťa florierte die Firma und beschäftigte 1938 weltweit 65.000 Personen. Der Traum vom erfolgreichen Unternehmen geht allerdings ein Jahr später zu Ende: »Nach den Münchner Verträgen werden Böhmen und Mähren im März 1939 deutsche Protektorate, Jans Führungsposition wird unter deutscher Kontrolle immer schwächer. Eine Zeitlang droht der Konzern auseinanderzubrechen. Zlín produziert während des Nationalsozialismus weiter, schlägt in den Kriegsjahren sogar alle Geschäftsrekorde, weil die Fabriken für die Wehrmacht produzieren.«¹¹

Jan Baťa und sein Neffe Tomík wanderten 1939 aus, Jan in die USA, Tomík nach Kanada, beide sehr wohlhabend. Nach einem Machtkampf um die Führung des weltumspannenden Konzerns trennen sich die Wege der beiden. Jan durfte als Bürger eines Staates, der sich mit der Nazis arrangierte, nicht in den USA bleiben und emigrierte 1941 nach Brasilien,

⁹ Ivanov, Miroslav: *Sága o životě a smrti Jana Bati a jeho Brata Tomáše*. Vizovice 2000. S. 62–63.

¹⁰ *Neue Züricher Zeitung*, 3. August 2007, S. 29.

¹¹ Ebd., S. 30.

wo er 1965 starb.¹² Tomík Baťa baute 1939 eine neue Industrie auf und verlegte den Hauptsitz des Unternehmens nach Kanada. Mehr als 40 Jahre leitete er von Kanada aus die Gesellschaft Bata Limited BSO, die sich heute nicht als übernationale, sondern als kosmopolite Firma versteht. Ihre Aufgabe sei, laut Konzernphilosophie, zum Wirtschaftswachstum auf jedem neuen Markt, den sie betritt, beizutragen. Die Produktion der Firma wurde von Jahr zu Jahr mehr in Länder der Dritten Welt verlagert. Die neuen Geschäftsstrategien wurden nach Prinzipien der Kunden- und Mitarbeiterorientierung gestaltet.¹³

Erst im Jahr 1992 kamen die Produkte der Marke Baťa auf den tschechischen Markt zurück. In den ehemaligen Baťa-Betrieben, die 1947 verstaatlicht und in ›Svit‹ umbenannt wurden, werden heute keine Baťa-Schuhe mehr produziert. Die jetzige Baťa Shoe Organisation (BSO) hat gegenwärtig in Tschechien nur eine einzige Produktionsstätte mit 240 Mitarbeitern – in Dolní Němčí. Dort wird jährlich eine Million Paar Schuhe produziert. Das ist nur ein Bruchteil des Gesamtproduktionsvolumens von 230 Millionen Schuhpaaren, die bei BSO jährlich erzeugt werden. Das globalisierte Unternehmen beschäftigt heute weltweit etwa 40.000 Angestellte, betreibt 40 Fabriken in 26 Ländern und bedient täglich eine Million Kunden.¹⁴

Am 20. November 2007 erhielt der Sohn des 1932 gestorbenen Tomáš Baťa, Tomík, alias Tomáš Baťa, den ›Preis für seinen lebenslangen Beitrag für einen verantwortungsvollen Kapitalismus‹. »Der 92-jährige Tomáš Baťa nahm gestern in London aus den Händen des britischen Finanzministers den Preis für seinen lebenslangen Beitrag zum verantwortungsvollen Kapitalismus entgegen. Der Preis wird von der Zeitschrift First vergeben.«¹⁵

¹² *Neue Züricher Zeitung*, 3. August 2007, S. 30.

¹³ Vgl. http://www.superbrands.easysite.org/files/BATA_CZ_3116.pdf. Abgerufen am 10. Juli 2007.

¹⁴ Vgl. *Neue Züricher Zeitung*, 3. August 2007, S. 30.

¹⁵ *Hospodářské noviny*, 21. November 2007, Nr. 226, S. 1.

2. Die Firma Baťa bis zum Zweiten Weltkrieg – ein paternalistisches Unternehmen

Die oben beschriebene Geschichte der Firma Baťa deutet auf eine sich mit der Zeit herauskristallisierende paternalistische Unternehmenskultur hin. Unter dem Begriff Unternehmenskultur versteht Christian Scholz: »Das implizite Bewusstsein eines Unternehmens, das sich aus dem Verhalten der Organisationsmitglieder ergibt und das über akzeptierte Normen sowie internalisierte Werte dieses Verhalten beeinflusst«¹⁶. Hartmut Berghoff beschreibt Paternalismus als »das Phänomen freiwilliger, die Verpflichtungen des Arbeitskontraktes übersteigender Leistungen von Industrieunternehmern zu fassen, die in der Regel mit rechtlich nicht gedeckten Eingriffen in das Privatleben der Beschäftigten einhergingen.«¹⁷ Michelle Perrot definiert Paternalismus mit drei harten Kriterien »die physische Präsenz des Unternehmens, den Modellcharakter der Familienwirtschaft und die Akzeptanz der so konstruierten Beziehung durch die Arbeiter.«¹⁸

Die Firma Baťa ist, wie im ersten Kapitel dargestellt, aus einer kleinen Familienschuhwerkstatt entstanden. Für das später expandierende Unternehmen waren folgende Merkmale charakteristisch: Der Firmengründer Tomáš Baťa war überall präsent und kontrollierte das Leben der Mitarbeiter. Die Beziehung zu Mitarbeitern wurde konstruiert und mit großzügigen sozialen Leistungen untermauert. Ein Beispiel dessen war die ›Formung‹ des Nachwuchses in den sogenannten Baťa-Schulen, aus denen die künftigen Firmenmitarbeiter hervorgehen sollten. Die Baťa-Schulen erzo-gen aus ihren Schützlingen Baťas ›Junge Männer‹ und Baťas ›Junge Frauen‹ – das war die genaue Bezeichnung der Jugendgruppen. Tomáš Baťa wendete sich 1924 mit folgendem Apell an seine ›Jungen Männern‹:

Das Wort Mann bedeutet der Ernährer. Der vierzehnjährige Junge beginnt das Geld zu verdienen und ist deshalb der ›junge Mann‹. Das gilt nicht immer für die Jungen der wohlhabenden Eltern, weil sie mit ihren 14 Jahren selbst nichts verdienen. Es gibt bei uns aber wenige wohlhabende Familien ... Sie, junge Männer, betreten sie mutig die Welt. Seien sie nicht traurig, daß Ihre Eltern sie in den Schulen nicht aushalten können

¹⁶ Scholz, Christian. *Unternehmenskultur*. In: *Handelsblatt-Wirtschaftslexikon*. Stuttgart 2006. S. 5808.

¹⁷ Berghoff, Hartmut: *Unternehmenskultur und Herrschaftstechnik*. In: *Geschichte und Gesellschaft*. Heft 2/1997, S. 167.

¹⁸ Ebd., S. 172.

oder wollen. Die ganze Welt ist eine Schule und der beste Lehrer ist die Arbeit, der beste Helfer ist die Armut.¹⁹

Diese Worte und die Philosophie der Baťa-Schulen zeugen davon, daß Tomáš Baťa in das Leben der jungen Zöglinge als Vater – bzw. Pater (Paternalismus) – einwirken wollte. Die Beeinflussung der Jugend und später des Personals war für den Unternehmer besonders einfach, da er seine Arbeiterschaft vorwiegend aus der einheimischen ländlichen Bevölkerung rekrutierte. Dort gab es keine industrielle Tradition. »Für jeden Arbeiter bedeutete die Anstellung bei Baťa einen sozialen Aufstieg.«²⁰ Die Insassen der Baťa-Schulen waren sehr jung, was beim Durchsetzen eines bedingungslosen Gehorsams ebenso halt, wie die fehlende Perspektive der ärmlichen Landesbevölkerung und die sozialen Errungenschaften der Firma. Die so konstruierte Beziehung, Firmenbesitzer-Arbeiter, wurde in der Mehrheit der Fälle akzeptiert. Tomáš Baťa griff auch in das persönliche Leben der Mitarbeiter ein – einige sollten auf sein Verlangen hin ab einem gewissen Alter eine Familie gründen. Er erlaubte sich auch, das Leben seines Stiefbruders Jan zu dirigieren. Ján Baťa sollte in eines der vielen Häuser, die Tomáš für seine Arbeiter baute, ziehen.

Jan stellte sich auf den Kopf und entschied sich, ein eigenes untypisches Haus zu bauen. Tomáš war nicht einverstanden ... Der Streit wurde härter und endete damit, daß Jan im Betrieb für eine Weile kündigte. Jans Tochter Ludmila erinnerte sich nach Jahren. Der Vater (Jan) wollte meiner Mutter größeren Komfort bieten. Die Fabrikhäuser hatte immer wieder Probleme mit der Wasserversorgung, so zog der Vater auf eigene Kosten das Wasser von den Bergen über Zlín hinunter.²¹

Wie hier gezeigt, übernahm der ältere Tomáš Baťa bei seinem Stiefbruder Jan ebenfalls die Rolle des Vaters. Der Vater-Mythos und der Mythos des Gründers durchzog das ganze Unternehmen, und nach dem Tod von Tomáš übernahm sein Stiefbruder Jan Baťa die Rolle des Führers. Diese »Figur eines Vaters, der aber nicht lebendig anwesend sein muß, sondern auch als Traditionsstifter, Mythen Träger, Spiritus rector oder sonstiger Fix-

¹⁹ Ivanov, Miroslav: *Sága o životě a smrti Jana Bati a jeho Brata Tomáše*. Vizovice 2000, S. 76.

²⁰ *Neue Züricher Zeitung*, 3. August 2007, S. 29.

²¹ Ivanov, Miroslav: *Sága o životě a smrti Jana Bati a jeho Brata Tomáše*. Vizovice 2000, S. 82.

punkt wirken kann«²², ist nach Berghoff für die paternalistische Unternehmenskultur unverzichtbar. »Auf diese Weise gewinnt das Unternehmen eine überindividuelle, langfristig wirksame Qualität, die eine generationsübergreifende Bindung von Unternehmer- und Arbeiterfamilien untereinander und zum Geschäft begründet. Deshalb kann man sinnvoll von Paternalismus nur bei Firmen sprechen, die zumeist ihrem Ursprung nach Familienunternehmen sind.«²³ Laut Berghoff nutzen paternalistische Kulturen die familiären Ressourcen und Loyalitäten, sowohl der Arbeiter als auch der Unternehmer für geschäftliche Zwecke, nehmen bewußt oder unbewußt Rekurs auf das Modell der Familie und bringen dies in Bräuchen und Festen, Symbolik und Sprache sowie Werten und Verhalten zum Ausdruck.²⁴

Nach Kunczik, der auf die 1895 publizierte massenpsychologische Theorie von Gustave LeBon Bezug nimmt, lag der zu Beginn des 20. Jahrhunderts dominierenden Massenpsychologie ein individualpsychologischer Ansatz zugrunde, der auf dem Prinzip von Suggestion und Nachahmung basierte: »Man glaubte, im Verlaufe des Industrialisierungsprozesses und der mit diesem verbundenen Urbanisierung wären die Primärgruppenbindungen weitestgehend zusammengebrochen; die sozial isolierten Menschen seien charismatischen Massenführern wehrlos ausgeliefert, da ihnen der soziale Rückhalt fehle.«²⁵ Die Funktion des sozialen Netzes übernimmt die Masse, in der die bewußte Persönlichkeit jedes Menschen schwindet. An die Stelle persönlicher Verantwortung trete Gefühlsbestimmtheit, und es erfolge ein Rückfall in einen Zustand atavistischer Suggestibilität. »Die Masse wird als Herde verstanden, die sich ohne Hirten nicht zu helfen weiß. Dabei steht das Verhältnis von Führer und Masse im Zentrum der Analyse von Lebon. Eine starke Persönlichkeit zwingt der nach Führung dürstenden knechtischen Masse seinen Willen auf. Dabei sind die Führer, wobei das Urbild des Massenhelden nach LeBon Cäsarencharakter besitzen soll, keine Denker, sondern Männer der Tat.«²⁶ Ein solcher Führer war Tomáš Baťa. Interessant dabei ist die Tatsache, daß Tomáš Baťa für seinen

²² Berghoff, Hartmut: *Unternehmenskultur und Herrschaftstechnik*. In: *Geschichte und Gesellschaft*, Heft 2/1997. S.178.

²³ Ebd.

²⁴ Ebd.

²⁵ Kunczik, Michael. *Public Relations. Konzepte und Theorien*. Böhlau 1993. S. 95

²⁶ Ebd., S. 96.

›Baťanismus‹, wie die Neue Züricher Zeitung seine Firmenphilosophie nennt,²⁷ eher Menschen aus dem Land auswählte, nämlich Landbewohner, die sich frisch aus den sozialen Beziehungen lösten, um neue in der Baťa-Stadt Zlín zu bilden. Seine Antipathie gegen das städtische Proletariat ging vermutlich auf seine Aufenthalte in Amerika in den Jahren 1911, 1919 und 1920 zurück, wo er diese Bevölkerungsschicht beobachten konnte.²⁸ Die durch das Proletariat hervorgerufene Oktoberrevolution 1917 in Rußland bekräftigte ihn in dieser Entscheidung. »Wichtige Stellen in Unternehmen, in der Politik und in der Bildung dürfen nicht den Menschen anvertraut werden, die immer ohne Geld sind und von heute auf morgen leben. Der Dienst der Öffentlichkeit wird am besten von denen durchgeführt, die ›mehr haben als sie brauchen‹. Das Interesse am Geldverdienen darf nicht das Interesse am öffentlichen Dienst übertreffen. Eine große Industrie kann man nicht mit Proletariern aufbauen.«²⁹ Tatsächlich steht hinter diesem Satz Baťas Angst, die Kontrolle über seine Mitarbeiter zu verlieren. Die für lange Zeit in der Stadt lebende Masse könnte eines Tages zum Aufstand bereit sein. »Wenn die Masse selbständig handelt, tut sie es nur auf eine Art; sie lyncht. Auch Émile Durkheim vermutet in den ›Regeln der soziologischen Methode‹, höchst harmlose Menschen können sich in der Masse zur Grausamkeiten hinreißen lassen.«³⁰ Dies wäre für das System Baťa nahezu tödlich, deshalb lehnte der Unternehmer das Proletariat als überwiegende Belegschaft seiner Firma völlig ab. Baťas Rolle des Vaters als eines der Leitprinzipien seiner Firma wäre nicht bei allen ›Proletariern‹ akzeptiert worden. Andererseits sah er die ungelösten sozialen und wirtschaftlichen Probleme der Arbeiterschicht als eine der Ursachen eines möglichen Aufstandes gegen jeden beliebigen Firmenbesitzer, der für das Proletariat mangels sozialer Leistungen als Ausbeuter gelten könnte. Auf dieser Angst beruhte möglicherweise die Idee der Verbindung von Modernität und sozialer Sicherheit als Ergänzung einer paternalistischen Unternehmenskultur. Die Wirtschaftskrise in den USA 1929 verursachte eine Verarmung der amerikanischen Arbeiterschichten, die wegen der

²⁷ *Neue Züricher Zeitung*, 3. August 2007, S. 29.

²⁸ Vgl. <http://www.bata.cz/o-nas/z-historie.html>, abgerufen am 1. September 2007.

²⁹ Ins Deutsche übersetzt aus: Zelený, Milan: *Cesty k úspěchu. Trvalé hodnoty soustavy Baťa*. Zlín 2005. S. 132.

³⁰ Kunczik, Michael. *Public Relations. Konzepte und Theorien*. Böhlau 1993. S. 98.

Rezession ihre Arbeit verloren hatten. Die Arbeitslosigkeit erreichte einen Höchststand von 25 Prozent. Solche Entwicklungen brachten ein hohes Revolutionspotential mit sich, was man in Amerika mit sozialen Maßnahmen zu verhindern versuchte. Baťa's Modernität wird im folgenden Kapitel dargestellt.

3. Interne Beziehungen und Konflikte im paternalistischen ›Baťa-Unternehmen mit menschlichem Anlitz‹ als Kontrast zum modernen Unternehmenssystem Baťa's

Um die Produktivität in seiner Firma zu erhöhen, dachte sich Tomáš Baťa ein System aus. In der Literatur wird es ›System Baťa‹ genannt. Einzelne Produktionsstätten innerhalb des Konzerns sollten danach selbständig agieren. Baťa beschrieb das System folgendermaßen: »Die Arbeit des gesamten Betriebes ist also eine Kette der ›veredelten Führung‹. Der Betrieb ist eigentlich eine Vereinigung von mehreren Hundert Abteilungen, von denen jede große Initiativmöglichkeit und beträchtliche wirtschaftliche Selbstständigkeit hat.«³¹ Baťa definierte den Betrieb als »gegenseitiges Verhältnis und Zusammenarbeit der einzelnen Abteilungen und Fertigungsstätten, das durch gegenseitige Geschäftsverträge geregelt wird. Bei der Ver- und Übergabe der Arbeiten agieren diese Abteilungen wie fremde Betriebe (Offerten mit Etat, Lieferzeitenbestimmung usw.).«³²

In der Praxis bedeutete das, daß jede Manufaktur ein eigener Betrieb mit eigenem Gewinn war. Dadurch steigerte sich die Konkurrenz zwischen den einzelnen Manufakturen. Am Gewinn wurde jeder einzelne Abteilungsmitarbeiter beteiligt. Bei einer Betriebsversammlung 1923 sprach Tomáš Baťa zu seinen Angestellten:

Wir bieten Ihnen die Gewinnbeteiligung nicht etwa deshalb an, weil wir das Bedürfnis haben, das Geld einfach so vom guten Herzen unter die Leute auszugeben. Wir wollen erreichen, daß die Schuhe noch billiger werden und die Arbeiter noch mehr verdienen. Deshalb bieten wir eine Beteiligung am Gewinn, der in der Fertigungsstätte erreicht wurde, in der Sie arbeiten, an. Die eigenständig arbeitenden Fertigungsstätten sind klein. Deshalb kann jeder die Gewinnerhöhung seiner Fertigungsstätte beeinflussen, ohne Rücksicht darauf, ob andere Abteilungen vielleicht mit Verlust arbeiten. Die

³¹ Zelený, Milan. *Cesty k úspěchu. Trvalé hodnoty soustavy Baťa*. Zlín 2005. S. 112.

³² Zelený, Milan. *Cesty k úspěchu. Trvalé hodnoty soustavy Baťa*. Zlín 2005, S. 112.

Buchhaltung ist so einfach, daß sie jeder verstehen wird, und die Verlust- und Gewinnrechnung wird jede Woche in der Abteilung ausgehängt. Wenn Ihre Abteilung in einer Woche keinen Gewinn aufweisen wird, sind Sie davon nicht betroffen, weil Sie am Verlust nicht beteiligt sind.³³

Tomáš Baťa pflegte bei Mitarbeitern das System der vier ›M‹, der vier Vorteile – ›Mitarbeit, Mitbeteiligung, Mitbesitz und Mitselbstständigkeit‹³⁴. Diese Philosophie übernahm Baťa teilweise aus den Vereinigten Staaten: »In Amerika gefiel mir ein besseres menschliches Verhältnis zwischen Arbeitern und Unternehmern. Ich Herr, Du Herr, ich Geschäftsmann, Du Geschäftsmann. Ich wollte, daß eine solche Lebensweise auch unter uns in Zlín herrscht. Ich wollte damit, daß wir irgendwie gleich werden.«³⁵ Jeder Mitarbeiter konnte in diesem System nach der wöchentlichen Erhebung des Gewinns seinen Anteil am Gewinn ausrechnen. Die Teams sollten klein sein, damit die Gewinnbeteiligung jedes einzelnen Mitarbeiters sichtbar wird.

Die Gleichstellung des Mitarbeiters mit dem Großunternehmer Baťa erwies sich lediglich als Parole. Für die von Baťa als Geschäftsmänner bezeichneten Fließbandarbeiter ergab sich nur das eigene Team als Entscheidungsspielraum – sie hatten keine Entscheidungskraft außerhalb der Fertigungsstätte. Der berühmte Prager Schriftsteller und Journalist Egon Erwin Kisch beschrieb in der Erzählung *Das Schuhwerk* ein mögliches Verhältnis zwischen Baťa und seinen Angestellten. Er beschreibt den Großfabrikanten als einen Menschen, der den gewerblichen Schustern als Handwerkern das Brot wegnahm und dessen Befehle unfehlbar waren: »Thomas Bata sah sich als Übermenschen und demgemäß alle anderen als Untermenschen, er betrog sie ohne Hemmungen, er beutete sie aus, traktierte seine Abgestellten mit Fußtritten, schmiß unbedenklich seine Arbeiter aus der Wohnung, aus der Arbeit und – aus dem Leben.«³⁶

Paul Devinat spricht in seinem 1930 in Berlin verfassten Beitrag *Die Arbeitsbedingungen in einem rationalisierten Betrieb. Das System Bat'a und seine sozialen Auswirkungen* von den fehlenden Gewerkschaften bei der Fir-

³³ Ebd., S. 113.

³⁴ Ebd.

³⁵ Ebd., S. 118.

³⁶ Kisch, Egon Erwin: *Schuhwerk*. 1947. veröffentlicht auf <http://www.students.uni-mainz.de/hilst005/KischSchuhwerk.htm>, abgerufen am 10.07.2007

ma Bat'a: »Aus der Sicht der Gewerkschaften ist das System Bat'a in dem charakteristisch, daß in ihm das jegliche Organ, das die Arbeiter vertritt, fehlt. Bat'a vertraut absolut seiner Arbeitsmethode, die ganz gute Beziehungen für freundliche Zusammenarbeit zwischen seinem Personal und ihm herstellt.«³⁷ Devinat beschrieb im System Bat'a allerdings auch ›die harte Disziplin‹, die zum ›Arbeitsrhythmus‹ führt, betonend ist dabei die Autorität des Arbeitgebers.³⁸

Bei fehlenden Gewerkschaften würde man im System Bat'a einen gewissen Grad an Gehorsam erwarten. Gehorsam wurde von dem Großfabrikanten großzügig mit Sozialleistungen belohnt.

Es gab hier relative Sozialsicherheit, Bat'as Fond der Unterstützung sicherte, daß die Arbeitnehmer im Falle längerer Krankheit nicht im Stich gelassen werden. Aus dem Fond wurden die Beiträge zur Rente der Witwen und Weisenkinder bezahlt ... Jedes neugeborenes Kind eines Mitarbeiters der Bat'a-Werke bekam seit 1926 ein Sparbuch mit 1.000 Kronen und zehnprozentigem Zinssatz. Das Sparbuch war nicht übertragbar, sobald der Besitzer 24 Jahre alt wurde, erhielt er 9.846 Kronen – bis dahin durfte er keine Krone abheben. Einzige Ausnahme war die Heirat ... Wenn das Kind vor dem Erreichen des Alters von 24 Jahren starb, blieb die ganze Summe im Fond.³⁹

Die beschriebenen sozialen Leistungen waren ein Gegengewicht zur Angst der Betriebsarbeiter durch die Automatisierung der Produktion womöglich ihren Arbeitsplatz zu verlieren. Tomáš Baťa war kein Freund der manuellen Arbeit und preiste den Einsatz von Industriemaschinen an: »Die manuelle Arbeit erzeugt nur Armut für den Arbeiter und für den Konsumenten.«⁴⁰ Die Rechtfertigung der Fließbandproduktion kommunizierte Tomáš Baťa mit Parolen, die auf großen Transparenten auf dem Betriebsgelände hingen. Die darauf geschriebenen Mottos ›Dem Menschen das Denken, der Maschine die Plage‹⁴¹ oder ›In der Schnelligkeit steckt die Kraft‹⁴² und das stark auf Leistung orientierte Baťa-System vermittelten den Eindruck, daß ein Mitarbeiter für Baťa-Unternehmen nur dann von Wert ist, wenn er

³⁷ Ivanov, Miroslav: *Sága o životě a smrti Jana Bati a jeho bratra Tomáše*. Vizovice 2000. S. 80.

³⁸ Ebd.

³⁹ Ivanov, Miroslav: *Sága o životě a smrti Jana Bati a jeho bratra Tomáše*. Vizovice 2000. S. 83.

⁴⁰ Zelený, Milan. *Cesty k úspěchu. Trvalé hodnoty soustavy Baťa*. Zlín 2005. S. 124.

⁴¹ *Neue Züricher Zeitung*, 3. August 2007. S. 29.

⁴² Zelený, Milan: *Cesty k úspěchu. Trvalé hodnoty soustavy Baťa*. Zlín 2005. S. 112.

ununterbrochen Leistung bringt und immer schneller an Fließbandmaschinen arbeitet.⁴³

Die Arbeit am Fließband hatte für den Großunternehmer noch einen weiteren Vorteil – seinen Arbeitern blieb nicht viel Zeit zum (Nach)Denken. Das Denken steht für den Willen und für die Persönlichkeit eines Menschen. Laut Gustave LeBon verschwindete in der Zeit der Industrialisierung die bewusste Persönlichkeit eines Menschen in der Anonymität der Masse. »An die Stelle persönlicher Verantwortung trete Gefühlsbestimmtheit und es erfolge ein Rückfall in einen Zustand atavistischer Suggestibilität.«⁴⁴ Einer solchen nach Führung dürstenden knechtischen Masse zwingt eine starke Persönlichkeit seinen Willen auf.⁴⁵ Tomáš Baťa war mit seinem Wunsch, die Menschen zu formen, eine solche Persönlichkeit. Seine propagandistischen Leitsätze wie ›Seien wir die Ersten, die vorbildliche Schuhe tragen‹⁴⁶ erinnern noch heute an die Leitsätze der erst nach 1947 entstandenen sozialistischen Betriebe, die sich den Parolen wie beispielsweise ›In der Einheit liegt die Kraft‹ bedienen.

Manche Baťa-Arbeiter äußerten ihren Widerstand gegen die autoritäre Vorgehensweise von Tomáš Baťa in der illegalen Zeitschrift *Batůvák* und in illegalen Pamphleten⁴⁷, die Foren für den fehlenden Dialog des Großfabrikanten mit seinen Arbeitern waren. Baťa sah in jedem möglichen Konflikt und in jeder offenen Kommunikation die Gefahr der Bildung eines Proletariats und damit eines Aufstandes, den er einmal erlebte: »Sozialdemokraten organisierten einmal die Arbeiterschaft und konnten ihre Forderungen diktieren. Ein Streik wurde organisiert. Sie und Baťa haben sich auf eine sinnlose Forderung nach Lohnerhöhung um 20 Prozent geeinigt. Da fing Baťas Kampf mit den Arbeiterorganisationen an und danach gab es bei Baťa 20 Jahre keinen einzigen Streik und die ›rote Partei‹ bekam im Zliner Gebiet keine einzige Stimme.«⁴⁸

Die Modernität von Baťas Unternehmen und seine Firmenphilosophie der vier ›M‹ (Mitarbeit, Mitbeteiligung, Mitbesitz und Mitselbstständigkeit) standen im Widerspruch zu seiner Kommunikation mit Mitarbei-

⁴³ Siehe Abb. 2 Schuhproduktion in Jahren 1920–1938.

⁴⁴ Kunczik, Michael: *Public Relations. Konzepte und Theorien*. Böhlau 1993. S. 95.

⁴⁵ Vgl., ebd., S. 96.

⁴⁶ Zelený, Milan. *Cesty k úspěchu. Trvalé hodnoty soustavy Baťa*. Zlín 2005. S. 23.

⁴⁷ Vgl. *Neue Züricher Zeitung*, 3. August 2007, S. 29.

⁴⁸ Zelený, Milan. *Cesty k úspěchu. Trvalé hodnoty soustavy Baťa*. Zlín 2005. S. 130.

tern. Die Kommunikation funktionierte überwiegend in eine Richtung, und zwar von Baťa zu seinen Arbeitern. In die andere Richtung, von den Mitarbeitern zu Baťa, funktionierte die Kommunikation allenfalls noch bei den Mitarbeitern in Baťas Verwaltungsgebäude. Es ist kaum vorstellbar, daß einem einfachen Fließbandarbeiter ein direkter Kontakt zum Großfabrikanten ermöglicht wurde. Ein Dialog wäre heutzutage mittels Gewerkschaften, die als Vertreter jedes Mitarbeiters und damit auch jedes Arbeiters gelten, möglich. Durch das Verbot der Gewerkschaften schaltete Tomáš Baťa diese Kommunikationslinie aus. Das Modell ›Ich (Baťa) Geschäftsmann – Du (Arbeiter) Geschäftsmann‹, in dem sich Baťa angeblich die ›Gleichheit von allen‹ wünschte⁴⁹, konnte angesichts der Direktiven seitens des Firmengründers und seiner fehlenden Konfliktbereitschaft nur eine Utopie bleiben. Die Selbständigkeit der Mitarbeiter im gedanklichen Sinne war nicht gefragt – es fehlten, wie oben beschrieben, die organisierten Gruppen der Vertreter der Arbeiterinteressen. Die Arbeiter empfanden daher eine große Diskrepanz zwischen der Leitphilosophie der Firma und den Taten von Tomáš Baťa. Das mochte sich bei manchen Mitarbeitern in einer fehlender Identifikation mit der Firma zeigen. Diese innere Identifikation ist heute unabdingbar für jedes strategisch angelegtes Unternehmen. Deshalb können wir behaupten, daß die Modernität bei Baťa nur in Richtung Kunde und Markt, maschinelle Ausstattung des Betriebes, Produktdesign und in der Architektur der Verwaltungsgebäude realisiert wurde, im Bereich der ›human resources‹ wies das System Baťa Lücken auf.

Zelený behauptet, daß das Baťas System der Mitbeteiligung und der Gewinnanteile ein Modell ist, das heute vom erfolgreichen japanischen Unternehmen KYOCERA genutzt wird. Der Gewinn wird dort nicht wöchentlich wie einst bei Baťa, sondern täglich erhoben.⁵⁰ Der Unterschied zwischen den beiden Unternehmen beruht aber darin, daß Baťa in der Zeit der Einführung des Systems ein paternalistisches Unternehmen war, während Kyocera heute eine Aktiengesellschaft ist, die aus einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung, gegründet von Dr. Kazuem Inamorim, entstand.⁵¹ Die Unternehmenshierarchie war daher von Anfang an anders

⁴⁹ Ebd., S. 118.

⁵⁰ Ebd., S. 113–114.

⁵¹ Vgl. <http://www.kyocera.cz/o-nas/profil-kyocera> abgerufen am 01.09.2007

als bei der Firma Baťa. Da die japanische Firma heute als technologisches Unternehmen von den Know-How seiner Mitarbeiter profitiert, ist anzunehmen, daß die Kommunikation zwischen Mitarbeitern, Forschungsgruppenleitern und Management wenigstens bezüglich der neuen Patente und Entwicklungen und deren Vermarktung sehr intensiv und beidseitig ist. Das System Baťa war zwar modern im Mitbeteiligungskonzept, die fehlende Pluralität in der internen Kommunikation kann man heute allerdings als Nachteil empfinden.

4. Corporate Identity als Ausdruck des Baťa-Systems

Laut Hartmut Berghoff spielen für paternalistische Unternehmen Symbole, Mythen, Feste und Zeremonien sowie die gemeinsame Sprache als zentrale Medien der Manifestation und Etablierung eine wichtige Rolle bei der Etablierung unternehmensspezifischer Leitbilder.⁵² Diese Leitbilder der Unternehmenskultur werden in dem einheitlichen Erscheinungsbild des Unternehmens nach außen, d. h. in Richtung Öffentlichkeit und nach innen – in Richtung Belegschaft des Unternehmens kommuniziert. Die Unternehmenskultur bzw. Corporate Culture findet damit in dem nach außen und innen präsentierten Gesamtheitsbild eines Unternehmens, der so genannten Corporate Identity, ihren Ausdruck. Nach Birkin und Stadler ist Corporate Identity »die strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und außen auf Basis einer festgelegten Unternehmensphilosophie, einer langfristigen Unternehmenszielsetzung und eines definierten (Soll-) Images – mit dem Willen, alle Handlungsinstrumente des Unternehmens in einem einheitlichem Rahmen nach innen und außen zur Darstellung zu bringen.«⁵³

Beschrieben wurden hier bereits der Mythos des Firmengründers und die Parolen von Tomáš Baťa als Bestandteile der Corporate Identity. Ein weiteres wichtiges Symbol war die Architektur. Die von Baťa bei Mitarbeitern erwartete ›Funktionalität‹ im Bezug auf die Arbeitsabläufe

⁵² Vgl. Berghoff, Hartmut: *Unternehmenskultur und Herrschaftstechnik*. In: *Geschichte und Gesellschaft*. Heft 2/1997. S.178.

⁵³ Wissmeier Urban, Kilian. *Corporate Identity*. In: *Handelsblatt-Wirtschaftslexikon*. Stuttgart 2006. S.1152

zeigte sich in der Architektur der Arbeiterhäuser in Baťa-Stadt und Zlín. Dres Balmer, beschrieb sie folgendermaßen: »Drei, vier Haustypen, die sich gleichen, bilden sich heraus. Die Besucher sind erstaunt über den individualistischen, kleinbürgerlichen Charakter der Häuschen. Der ›architekta specialista‹ erklärt ihn so: ›Mit dieser Individualisierung konnte die Bildung eines Proletariats vermieden werden‹. Die Arbeiterhäuser sind durchweg mit Backsteinen gebaut, schnörkellos mit Flachdach, in einem einfachen, kubischen Bauhaus-Stil. Jedes von ihnen bietet den Bewohnern eine gewisse Intimität, Umschwung und Licht.«⁵⁴

Die aus dieser Zeit erhaltenen Verkaufsgebäude auf dem Wenzelsplatz in Prag und in Liberec wurden im kubistisch-funktionalistischen Stil gebaut. Nach dem Tod von Tomáš Baťa 1932 entschloß sich sein Stiefbruder Jan Antonín Baťa, ein Gebäude-Denkmal für den Bruder zu bauen. »Er beauftragte den Architekten F. L. Gahura, es großzügig zu entwerfen – und so entstand schon im Jahr 1933 über Zlín ein gläserner Gebäudewürfel, entworfen wie eine Vitrine, eine Auslage. Dort fand sich alles, was mit der Erzeugung und der Geschichte der Schuhe und mit Baťa' zusammenhing. Das einzigartige Tomáš-Denkmal wurde gleichzeitig Museum und Ort des modernen kulturellen Lebens, wo verschiedene Veranstaltungen durchgeführt wurden.«⁵⁵

Von der Architektur der Verkaufshäuser sowie von den Zitaten können wir ableiten, daß das Motiv eines Vierecks, im erweiterten Sinne eines Würfels, ein Leitmotiv der Architektur der Baťa-Bauten war. Wenn wir die Schrift DŮM SLUŽEB auf dem Baťa-Verkaufshaus am Prager Wenzelsplatz betrachten, sehen wir auch, daß die Länge und Breite der Buchstaben gleich ist und sozusagen die gleichen Linien eines Viereck sein könnten. Besonders an den einfachen, viereckigen Fenstern ohne Flügel kann man den kubistisch-funktionalistischen Stil sehen. Dieser Stil war Bestandteil des einheitlich, nach außen hin, präsentierten Bildes der Firma Baťa. Im kubistisch-funktionalistischen Stil entwarfen Baťa's Hofarchitekten Gahura und Karfík auch die Verkaufshäuser im Ausland. »Karfík entwarf wunderschöne Bauten der Baťa-Verkaufshäuser, der damals genannten ›Häuser der Dienste‹, in Bratislava, Amsterdam, Liberec (Reichenberg), Brn-

⁵⁴ *Neue Züricher Zeitung*, 3. August 2007. S. 29.

⁵⁵ Ivanov, Miroslav: *Sága o životě a smrti Jana Bati a jeho bratra Tomáše*. Vizovice 2000. S. 160.

au, Piešťany, Trnava und in weiteren Städten.«⁵⁶ Deshalb können wir aus heutiger Sicht über ein Corporate Design als Bestandteil einer Corporate Identity des damaligen Unternehmens Baťa sprechen.

Die Existenz eines einheitlichen Erscheinungsbildes bei der Firma Baťa bestätigt Václav Svoboda, der Baťas einheitliches Design mit Logotyp und mit einem Raster für Propagandamaterial als weitere Arten der heutigen Corporate Identity sieht.⁵⁷

4.1 Public Relations als Teil der Corporate Identity der Firma Baťa

Alexander Krylow beschreibt in seinem Modell der Corporate Identity, daß die Corporate Identity eines Unternehmens aus Corporate Design, Corporate Behavior und Corporate Communications besteht. Diese sind die Grundelemente einer Unternehmenskultur und unterstützen die Implementierung der Unternehmensphilosophie. Zur Corporate Communications gehören laut Krylow die Public Relations (PR), die auf der Wechselwirkung mit der Presse beruhen.⁵⁸ Das Schweizerische Public-Relations-Institut definierte in der Schrift *PR geht uns alle an* den Begriff Public Relations als »das Verhalten und die Gesamtheit der bewussten, geplanten und dauerhaften Bemühungen, in der Öffentlichkeit sowie bei direkt oder indirekt betroffenen Gruppen gegenseitiges Verständnis und Vertrauen aufzubauen und zu fördern.«⁵⁹ Laut Michael Kunczik gehört PR »neben Werbung, persönlichem Verkauf, Verkaufsförderung, Publicity und neuerdings Sponsoring zum kommunikationspolitischen Instrumentarium bzw. zum Kommunikationsmix«⁶⁰. Die Kommunikationspolitik eines Unternehmens ist, neben der Produkt- und Programmpolitik, der Distributionspolitik und der Preis- und Konditionspolitik, ein Element

⁵⁶ Sté výročí narození architekta Vladimíra Karfíka. Zpravodaj města Bystřice pod Hošťtýnem. Oktober 2001. <http://www.mubph.cz/Zpravodaj/Z2001/Z10/clanek.asp?id=348&pageID=28454427144>. Abgerufen am 10.7.2007.

⁵⁷ Vgl. Svoboda, Václav. *Public Relations moderně a účinně*. Praha 2006. S. 43.

⁵⁸ Vgl. Krylow, Alexander. *Corporate Identity für Manager- und Marketingexperten. Корпоративная идентичность для менеджеров и маркетологов*. Moskau, Bremen 2004, S.73–75.

⁵⁹ Kunczik, Michael. *Public Relations. Konzepte und Theorien*. Böhlau 1993. S. 11.

⁶⁰ Kunczik Michael, Heintzel Alexander, Zipfel Astrid: *Krisen-PR. Unternehmensstrategien im umweltsensiblen Bereich*. Böhlau 1995, S. 10.

im Marketing-Mix und ein wichtiges Marketinginstrument.⁶¹ Tomáš Bata verstand die Public Relation als Kommunikations- und Marketinginstrument hervorragend zu nutzen. Seine Firma verfügte über eine eigene PR-Abteilung mit dem Pressesprecher Antonín Cekota, die die interne und externe Öffentlichkeit bediente, eine Menge inner- und außerbetriebliche Zeitschriften heraus gab und damit die Corporate Identity bildete.⁶²

4.1.1 Interne Public Relations bei der Firma Bata

In der neueren Literatur wird zwischen der internen und der externen Public Relations unterschieden. Die wichtigste Zielgruppe der internen PR bzw. Öffentlichkeitsarbeit ist die innere Öffentlichkeit des Betriebes. Michael Kunczik legt folgende Definition der internen PR vor: »Unter interner Öffentlichkeitsarbeit wird das Bemühen verstanden, in einer Institution nach innen so zu wirken, daß sich die Mitglieder zum Beispiel eines Verbandes, einer Partei, einer Behörde mit ihrer Organisation möglichst identifizieren, sich zusammengehörig und gemeinsamen Zielen verbunden fühlen und bereit sind, sich voll für sie einzusetzen.«⁶³ Wenn wir die Definition auf ein Unternehmen als einen Typ einer Organisation übertragen, kann man hier über positive Identifikation bzw. Übereinstimmung mit der Firma sprechen, und diese kommt nur dann zu Stande, wenn die innerbetriebliche Kommunikation funktioniert. Laut Václav Svoboda bedient sich moderne interne PR mehrerer Mittel, besonders charakteristisch sind folgende:

- persönliche Kommunikation wie zum Beispiel Gespräche mit Mitarbeitern und Betriebsgruppenversammlungen der Angestellten,
- Instrumente der schriftlichen Kommunikation wie z.B. Betriebszeitung, Mitteilungen der Geschäftsführung zur schnellen Information der Mitarbeiter, Broschüren für Mitarbeiter,
- rechtlich verankerte Mittel, z.B. Betriebsversammlung, die über die soziale und wirtschaftliche Situation im Betrieb informieren, aber auch über seine künftige Entwicklung, Vorschläge und Bewertung der Tarifverträge,

⁶¹ Vgl., ebd. S. 9.

⁶² Vgl. Svoboda, Václav. *Public Relations moderně a účinně*. Praha 2006. S. 43.

⁶³ Kunczik, Michael. *Public Relations. Konzepte und Theorien*. Böhlau 1993. S. 24.

- visuelle und audiovisuelle Mittel, z.B. schwarze Bretter, Toninformationen (Betriebsrundfunk usw.), Videocassetten bzw. Lichtbretter, Billboards bzw. Transparente,
- soziale Mittel wie Kantinen und gemeinsame Essräume, Geschenke zu persönlichen Feiertagen, Unterstützung der Freizeitinteressen, soziale Hilfe und betriebliche Altersvorsorge.⁶⁴

Im Rahmen der internen Kommunikation können wir drei Kommunikationsrichtungen unterscheiden: Erstens die Kommunikation in Richtung Geschäftsführung zu Mitarbeitern und zweitens die Kommunikation in umgekehrter Richtung von den Mitarbeitern zur Geschäftsführung. In beiden Fällen befinden sich die Kommunikatoren in der Firmen-hierarchie nicht auf gleicher Ebene. Und drittens die Kommunikation von Mitarbeiter zu Mitarbeiter, die Kommunikation der Mitarbeiter untereinander. Bei der Firma Baťa beobachten wir aufgrund des in Kapitel 3 beschriebenen Fehlens von Gewerkschaften überwiegend die Kommunikationsrichtung von der Geschäftsführung in Person von Tomáš Baťa zu den Mitarbeitern. Tomáš Baťa nutzte viele der oben beschriebenen Mittel der internen PR, wobei ersichtlich wird, daß er sich stark auf Printmedien konzentrierte. Anlässlich des ›Tages der Arbeit‹ schrieb er am 1. Mai 1924 einen handschriftlichen Rundbrief, in dem er seine ›Arbeiterfamilie‹, wie er die Belegschaft nennt, zum Betriebsfest in seine Villa einlädt. Die PR-Abteilung der Firma gab seit 1918 die interne Wochenzeitschrift *Mitteilung an die Mitarbeiter der Firma Baťa in Zlín* heraus, die in den 30er Jahren in *Großes internes Blatt Zlín* umbenannt wurde. Zwei weitere Printmedien waren die *Zeitschrift der Mitarbeiter Baťa und Co.* und *Borovina*, die den Mitarbeitern der Baťa-Niederlassungen außerhalb Zlín gewidmet war.⁶⁵

Tomáš Baťa sah sich als Aufklärer und seine Ansichten teilte er den Mitarbeitern in selbst verfassten Broschüren mit. Eine von ihnen hieß *Wohlstand für jeden*. 1930 entstand sein 27-seitiges *Handbuch für neue Mitarbeiter*. Darin wurden die Bedingungen der gesunden Lebensweise und des Lebensstils der Baťa-Mitarbeiter dargestellt.⁶⁶ Seine Botschaften

⁶⁴ Vgl. Svoboda, Václav. *Public Relations moderně a účinně*. Praha 2006, S. 87

⁶⁵ Ivanov, Miroslav: *Sága o životě a smrti Jana Bati a jeho bratra Tomáše*. Vizovice 2000. S. 161.

⁶⁶ Vgl. Svoboda Václav: *Public Relations moderně a účinně*. Praha 2006, S. 42.

an die Arbeitermassen wurden in Parolen verfasst und auf Transparente gedruckt, die an den Gebäuden auf dem Betriebsgelände hingen. Parolen wie ›Dem Menschen das Denken, der Maschine die Plage‹, ›In der Schnelligkeit steckt die Kraft‹ oder ›Seien wir als Erste mit vorbildlichen Schuhen beschuht,‹⁶⁷ hatten auch eine Erziehungsfunktion und sind als eine Form der internen Kommunikation anzusehen. Tomáš Baťa nutzte für die interne Kommunikation aber auch elektronische Medien wie den Betriebsrundfunk. Was sich Tomáš Baťa in seinen erzieherischen Bemühungen am wenigsten wünschte, war die Negation seiner Autorität. Auf der Kommunikationsebene der Mitarbeiter untereinander entstand eine Form der Kommunikation, die heimlich war und von der der Großfabrikant nicht wissen durfte. Es wurde die illegale Zeitschrift *Batovák* herausgegeben. Diese Zeitschrift erwähnt der linke russische Journalist Ilja Ehrenburg in der Zeitschrift *Das Tagebuch* vom 7. November 1931: »Die Arbeiter gaben illegal die Zeitschrift *Batovák* heraus, wo sie die grausamen Methoden des Schuhkönigs und die Willkürherrschaft seiner Privatpolizei schilderten.«⁶⁸

Insgesamt können wir feststellen, daß Tomáš Baťa viele der heutigen Formen der internen Kommunikation nutzte. Einerseits halfen sie ihm, wichtige Botschaften an die Masse der Mitarbeiter weiterzugeben, andererseits unterstützten sie ihn in der ›Erziehung‹ der Mitarbeiter und trugen zur Steigerung der Produktivität bei. Auch die in Kapitel 3 beschriebenen sozialen Mittel, wie Treuegelder, Betriebs- und Witwenrente sowie die Kantinen wurden von Baťa zur Stärkung der internen Beziehung zu den Mitarbeitern genutzt. Leider war die Kommunikation in der Hierarchie überwiegend von oben nach unten gerichtet und die Kommunikation in umgekehrter Richtung wurde veranlässigt, was sich in illegalen Zeitschriften und Pamphlets zeigte. Dort fanden die unzufriedenen Mitarbeiter ein Forum für ihre Meinung, die für die Geschäftsführung unbequem werden konnte.

4.1.2 Externe Public Relations im Baťa-Unternehmen

Im Unterschied zu der internen Public Relations ist die Zielgruppe der externen, nach außen gerichteten Public Relations, die äußere Öffentlich-

⁶⁷ Zelený, Milan. *Cesty k úspěchu. Trvalé hodnoty soustavy Baťa*. Zlín 2005. S. 23.

⁶⁸ <http://www.kommunisten-online.de/bildung/bata.htm>. Abgerufen am 10.7.2007

keit einer Organisation. Unter äußerer Öffentlichkeit werden oft mehrere Akteure verstanden, seien es die Medien, die Bürger, die Geschäftspartner oder die Kunden eines Unternehmens. Weil unter externer Kommunikation oft auch Marketing und Werbung verstanden wird, erscheint die Begriffsklärung der externen Kommunikation komplizierter als die Begriffsklärung der internen Kommunikation. Nach Ansgar Zerfaß beinhaltet externe Unternehmenskommunikation »ein Bündel von Aktivitäten, die im Prinzip von allen Aufgabenträgern erbracht werden müssen, in modernen Großunternehmen aber zum Teil an spezialisierte Koalitionsmitglieder (Kommunikationsabteilungen, PR-Agenturen) delegiert werden.«⁶⁹ Václav Svoboda behauptet, daß die Ziele der externen PR differenzierter sind und in heutigen Firmen für die einzelnen Zielgruppen maßgeschneidert werden. Je nach Kommunikationsziel und Zielgruppe werden die Mittel, Formen und Medien der externen Kommunikation speziell ausgewählt. Nach Svoboda sind heute folgende Instrumente der externen PR von entscheidender Bedeutung:

- persönliche Kontakte des Geschäftsführers und der Mitarbeiter zur Öffentlichkeit,
- Telefongespräche mit externen Partnern,
- Kommunikation via E-Mail,
- Fachvorträge und Teilnahme der Mitarbeiter an Fachseminaren,
- gedruckte Materialien (Imageprospekte, Broschüren, Infoletter, Jahresberichte, Kundenzeitschriften),
- Internetauftritt des Unternehmens.⁷⁰

Bei der Darstellung der externen Kommunikation der Firma Baťa beschränken wir uns auf die Kommunikations- und PR-Aktivitäten mit Ausnahme des Direktmarketings für Baťa-Produkte.

4.1.2.1 Externe Kommunikation mit Medien

Wie in Kapitel 4.1 beschrieben, wurde im Baťa-Unternehmen zum Zweck der externen Kommunikation ein eigener Pressedienst eingerichtet, dessen

⁶⁹ Zerfaß, Ansgar: *Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations*. Opladen 1996, S. 297.

⁷⁰ Vgl. Svoboda, Václav. *Public Relations moderně a účinně*. Praha 2006, S. 88–89.

Leiter Antonín Cekota war. Diese Kommunikationsabteilung hat auch eine Reihe der externen Zeitschriften herausgegeben, wie zum Beispiel die Monatszeitschrift *Výběr* (Die Auswahl) als eine Revue der interessantesten Artikel aus der Weltpresse. Diese Printmedien sowie weiteres Propagandamaterial und Bücher von Tomáš Baťa wurden in der eigenen Druckerei Tisk Zlín (Druck Zlín) gedruckt.⁷¹ Tomáš Baťa nutzte neben den gedruckten Medien auch elektronische Medien wie Rundfunk und Film. 1928 besuchte der damalige tschechoslowakische Präsident Tomáš Garique Masaryk Zlín. Ilja Ehrenburg beschrieb das Präsidententreffen mit Baťa:

Thomas Masaryk begrüßte Thomas Bata: Wohin ich auch komme – überall ist Bata! Ich habe das erst unlängst in Brünn erfahren. Da zeigte man mir ein tausendjähriges Mammut und darauf stand der Name ›Bata‹. Diese Rede wurde durch Radio verbreitet. Emsig arbeiteten die Photographen, und am nächsten Tage verschickte Bata überallhin Photos, auf denen der Präsident der Republik zu sehen war, Herrn Bata begrüßend. Bata überreichte dem Präsidenten ein paar Schuhe, und prompt verkündeten die Telegraphendrähte den Amerikanern: der Präsident der Tschechoslowakei trägt Bata-Schuhe.⁷²

Den Fortschritt der Firma Baťa symbolisierte auch das damals modernste Medium, der Film. Der Großfabrikant wusste, daß ein erfolgreicher Unternehmer die Wirkung der Filmreportagen nicht unterschätzen sollte: »Es fing schon zu Tomáš-Zeiten an, damals entstanden erste Filmbeiträge der wichtigsten Baťa-Veranstaltungen. Zuerst war das alles strickt auf die Propaganda der Firma gerichtet. Später kamen hier auch junge Filmemacher, denen es um mehr ging.«⁷³ Dabei sollte erwähnt werden, daß es bei der oben beschriebenen Propagandaarbeit von Tomáš Baťa und seines Pressedienstes Journalisten gab, die diskriminiert wurden. Der sowjetische Journalist Ilja Ehrenburg erinnert sich in seinem Tagebuch vom 7. November 1931 an ein Verbot, das Unternehmensgelände zu besichtigen: »Die Antwort lautete, daß es Tomáš Baťa leider unmöglich sei, einem Schriftsteller des Volkes seine Betriebe zu zeigen, das ihm feindlich gesinnt sei.«⁷⁴ Der

⁷¹ Vgl. Ivanov, Miroslav: *Sága o životě a smrti Jana Bati a jeho bratra Tomáše*. Vizovice 2000. S.161.

⁷² <http://www.kommunisten-online.de/bildung/bata.htm>. Abgerufen am 10.7.2007

⁷³ Ivanov, Miroslav: *Sága o životě a smrti Jana Bati a jeho bratra Tomáše*. Vizovice 2000, S. 159.

⁷⁴ <http://www.kommunisten-online.de/bildung/bata.htm>. Abgerufen am 10.7.2007

Journalist verfasste dann eine kritische Reportage *Der Schuhkönig Tomas Bata* und Baťa prozessierte im Gegenzug gegen Ehrenburg in zwei Prozessen – in einem Zivilprozess und in einem Strafprozess beim Kammergericht Berlin.

4.1.2.2 Externe Kommunikation über Institutionen und Sponsoring

Eines der Ziele der externen PR ist, ein möglichst positives Image des Unternehmens zu schaffen und das an die externe Öffentlichkeit weiterzugeben. Zu Baťas Zeiten sprach man von ›Förderung‹, aus heutiger Sicht würde man das ›Sponsoring‹ nennen. Tomáš Baťa engagierte sich in der Bildung, indem er eigene Institutionen gründete oder andere finanziell unterstützte. 1931 kaufte er für die Stadt Zlín ein Schloss, in dem er eine dauerhafte historische und exotische Schuhausstellung unterbrachte.⁷⁵ Nach Tomáš Tod wurde daraus ein Baťa-Museum mit einem Denkmal von Tomáš Baťa. Laut der Internetseite der heutigen tschechischen Baťa-Niederlassung entstand 1925 auf Initiative von Tomáš Baťa ›Baťas Schule der Arbeit‹, 1926 wurde der Grundstein des ›Baťa-Krankenhauses‹ gelegt und 1928 gründete er die ›Masaryks Probeschulen‹.⁷⁶ 1930 entstanden in Kudlov nad Zlínem Filmateliers, die der Großfabrikant ebenfalls finanzierte.⁷⁷

Tomáš Baťa wollte die Bevölkerung von Zlín und Umgebung nicht nur als Unternehmer, sondern auch als Politiker ansprechen und gründete dazu eine eigene politische Partei, *Baťovci*, die prompt die Wahlen 1927 gewann. Baťovci hatte in Zlín 25 Volksvertreter, den übrigen Parteien blieben nur fünf Sitze.⁷⁸ Tomáš Baťa wurde Bürgermeister von Zlín. Damit verstärkte sich sein Einfluss auf die lokale Politik. Baťa unterstützte auch Künstler und Schriftsteller, und diese Förderung führte sein Stiefbruder Ján Antonín Baťa verstärkt fort. Beide Brüder wollten allerdings, daß sich die Künstler thematisch mehr mit ›Arbeit‹ und ›Schuhen‹ beschäftigen. Auf die Frage eines Journalisten an Tomáš Baťa zur Aufgabe der Künstler antwortete dieser in einem Interview:

⁷⁵ Ivanov, Miroslav: *Sága o životě a smrti Jana Bati a jeho bratra Tomáše*. Vizovice 2000, S. 159.

⁷⁶ <http://www.bata.cz/o-nas/z-historie.html>. Abgerufen am 1. September 2007.

⁷⁷ Ivanov, Miroslav: *Sága o životě a smrti Jana Bati a jeho bratra Tomáše*. Vizovice 2000, S. 159.

⁷⁸ Ebd., S. 128.

Ach, die Künstler sollten den anderen auch einen materiellen Beitrag erbringen, wenn sie tatsächlich die Probleme lösen würden, die auch zu lösen sind. Immer noch malen sie den Wald, den Himmel und das Meer – hier gibt es keine Probleme, die sind schon längst gelöst. Ich suche einen Maler, der liebevoll und wirksam einen Menschen malen würde, der sich über seine neuen Schuhe freut. Denken Sie, daß es kein künstlerisches Problem sei? Denken Sie, ich finde einen solchen Maler?⁷⁹

Zusammenfassend können wir feststellen, daß die von Tomáš Baťa gegründeten und finanzierten Institutionen auch eine kommunikative Funktion in Richtung Öffentlichkeit hatten. Durch sie sprach der Großfabrikant die breite Bevölkerung an. Sie mussten nach außen die Wohltätigkeit und den Erfolg von Tomáš Baťa, allerdings auch den bekannten Kult um seine Persönlichkeit vermitteln. Durch diesen Kult war die gesamte Baťa-Stadt Zlín samt Umgebung gekennzeichnet. Zur Unterstützung des positiven Images nutzte Baťa auch viele der modernen Mittel der externen Kommunikation, wie persönliche Kontakte, Telefongespräche, Propagandamaterial, Printmedien wie auch Rundfunk- und Filmmedien sowie öffentliche Vorträge, wie zum Beispiel Wahlvorträge, Wohltätigkeitsveranstaltungen und die finanzielle Förderung von Institutionen – heute als Sponsoring bezeichnet. Die Struktur der Öffentlichkeit war allerdings homogener als heute und die in die Stadt Zlín zugezogene Landbevölkerung war auch soziologisch eine homogene Gruppe. Die Diskriminierung anders gesinnter Journalisten, wie wir es beim sowjetischen Journalisten Ilja Ehrenburg gesehen haben, würde bei einem Unternehmen heutzutage für Furore sorgen. Tomáš Baťa wies in seinem Kommunikationsstil Ähnlichkeiten zu seinen kommunistischen Feinden aus dem Osten auf. So kreierte er Parolen und ließ sie auf Transparente schreiben, er schaffte für Arbeiter soziale Errungenschaften und arbeitete eifrig am eigenen Kult und an der Philosophie des Tomáš Baťa, den ›Baťanismus‹.⁸⁰

Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Unternehmenskultur der einstigen tschechischen Firma Baťa, die im Laufe des letzten Jahrhunderts zum Global Player wurde. Die Anfänge des Unternehmens wurden durch

⁷⁹ Ivanov, Miroslav: *Sága o životě a smrti Jana Bati a jeho bratra Tomáše*. Vizovice 2000, S. 85.

⁸⁰ Neue Züricher Zeitung, Zürich. 3. August 2007. S. 29.

den Mythos des Gründers Tomáš Baťa und durch seine Idee der Automatisierung in der Schuhproduktion gekennzeichnet. Auch weitere Merkmale zeugen von einer stark ausgeprägten paternalistischen Unternehmenskultur. Diese wurde von den großzügigen sozialen Leistungen des Firmengründers gegenüber seinen Arbeitern unterstützt. Deshalb wird die Firma hier ›Unternehmen mit menschlichem Anlitz‹ genannt, angelehnt an die Bezeichnung des von Alexander Dubček 1968 in der Tschechoslowakei beabsichtigten, aber nie realisierten ›Sozialismus mit menschlichem Anlitz‹. Besonders vor einer sozialistischen Revolution, wie sie 1917 in Russland stattfand, hatte Tomáš Baťa Angst. Diese Angst machte aus ihm einen Förderer der Stadt Zlín und seiner Institutionen, aber begründete auch das Verbot von Gewerkschaften in seinem Unternehmen. Dadurch war bei Baťa die Kommunikation der Arbeiter mit dem Großfabrikanten kaum präsent. Die Kritik des Firmenführers fand entsprechend in der illegalen Zeitschrift *Baťovák* ihren Platz. Die fehlende Auseinandersetzung bzw. Kommunikation zwischen der Arbeiterschaft und der Firmenführung ging mit der Stärkung des Persönlichkeitskultes von Tomáš Baťa einher. Dies spiegelte sich auch in den meist von Tomáš Baťa selbst ausgedachten erzieherischen Parolen auf Transparenten auf dem Betriebsgelände und in ganzer Stadt Zlín und Umgebung wider. Die Modernität der Firmenphilosophie, die auf Beteiligung der Arbeiter am Gewinn und der ständigen Steigerung der Produktivität beruhte, fand in einem konsistenten Bild des Unternehmens in der Öffentlichkeit Ausdruck, das wir heute Corporate Identity nennen. Das funktionalistisch-kubistische Design der Bauten Baťas war ein solcher Ausdruck der Unternehmenskultur. Auch die Propagandamaterialien hatten ein einheitliches Raster und Logo. Die Formen der Unternehmenskommunikation waren technisch auf dem modernsten Stand. Die interne Kommunikation wies aber die oben genannten Risse bezüglich der Konfliktlösung auf der Mitarbeiterebene auf. Dies war die Achillesferse paternalistischer Unternehmen, wie auch der Firma von Tomáš Baťa. Am Beispiel der Firma Kyocera haben wir darauf hingewiesen, daß die Modernität der Arbeitsabläufe Hand in Hand mit der Modernität der Kommunikation auf allen hierarchischen Ebenen gehen muss. Wenn Mitarbeiter keine Plattform zur Meinungsäußerung haben, fällt ihnen die Identifikation mit dem Unternehmen schwer, was heute bei innovativ orientierten Firmen den ›Todesstoß‹ bedeuten könnte.