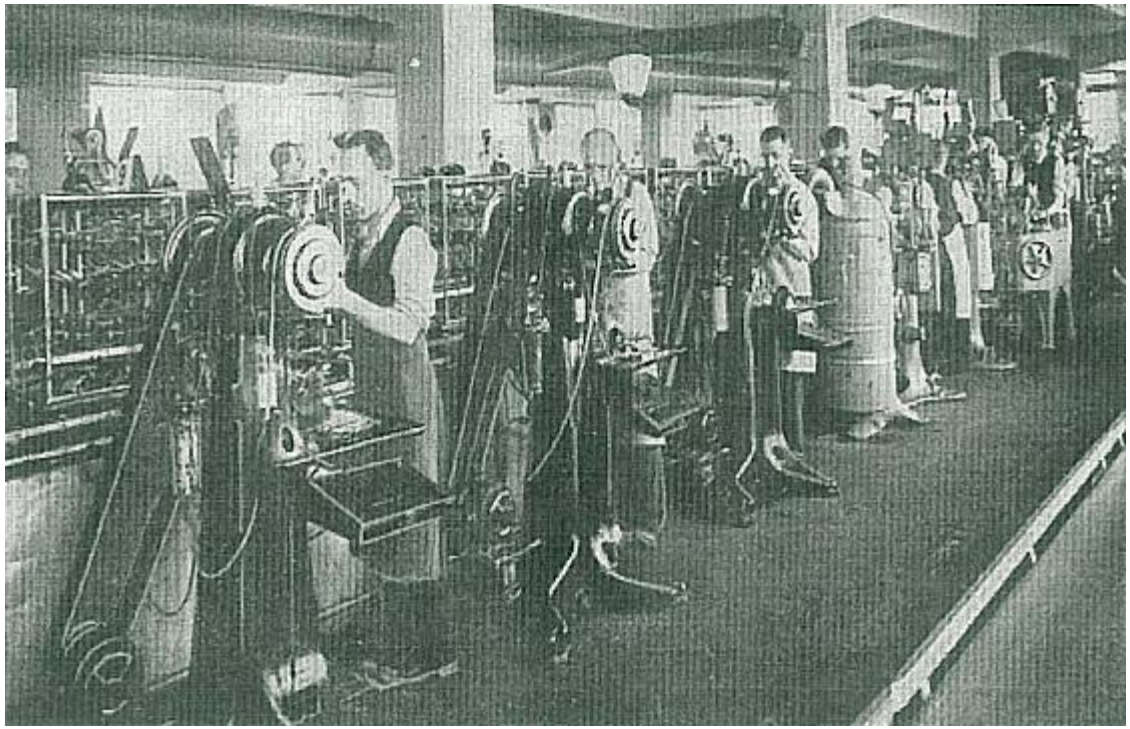
Die tschechische Schuhfabrik Bata als unbekannter Vorläufer von Lean Production in den 1920er Jahren

Richard Vahrenkamp
Gesellschaft für Technikgeschichte
Tagung Stuttgart, 23. Mai 2014



In den 1980er Jahren:

Krise der Automationskonzepte und
Besinnung des Managements auf die Produktivität von Arbeitsgruppen.
Einführung des Toyota Produktionssystems. Abkehr vom Top-Down-Ansatz des Taylorismus.

Halle 54 von VW

Organisationsansatz von Lean Production (Toyota Produktionssystem)

Zerlegung eines Großbetriebs in teilautonome Einheiten (Center)

Organisation der Center nach dem Kunden-Lieferanten-Prinzip

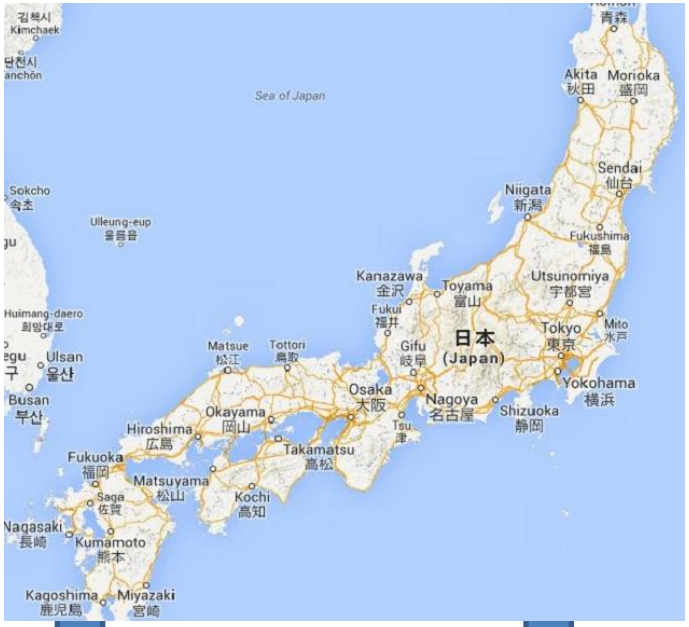
„Lieferanten“ → Center → „Kunden“

Lean Production
(Toyota Produktionssystem)

von Japan

in die USA

und nach Europa



In den 1980er Jahren

Lean Production
(Bata Produktionssystem)

von der
Tschechoslowakei

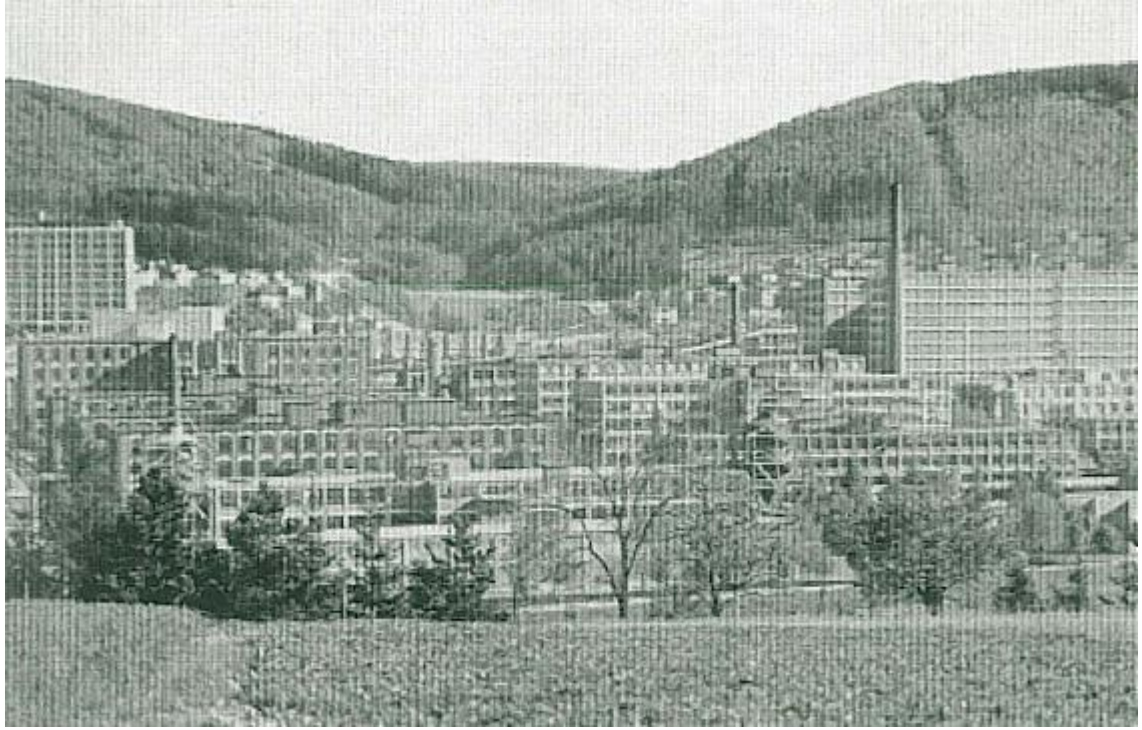
in die USA

und in das überige Europa

In den 1920er Jahren

Die vergessene Schuhproduktion der Bata-Werke

Von den Standardwerken zur Frühgeschichte von Lean Production, wie Jürgens et al. 1989, Piore und Sabel 1984, Womack et al. 1992, Bonazzi 2008, nennt keines Bata als Vorläufer, ebenso wenig wie die Studie von Elis (2009) zu den japanischen Anfängen von Lean Production.

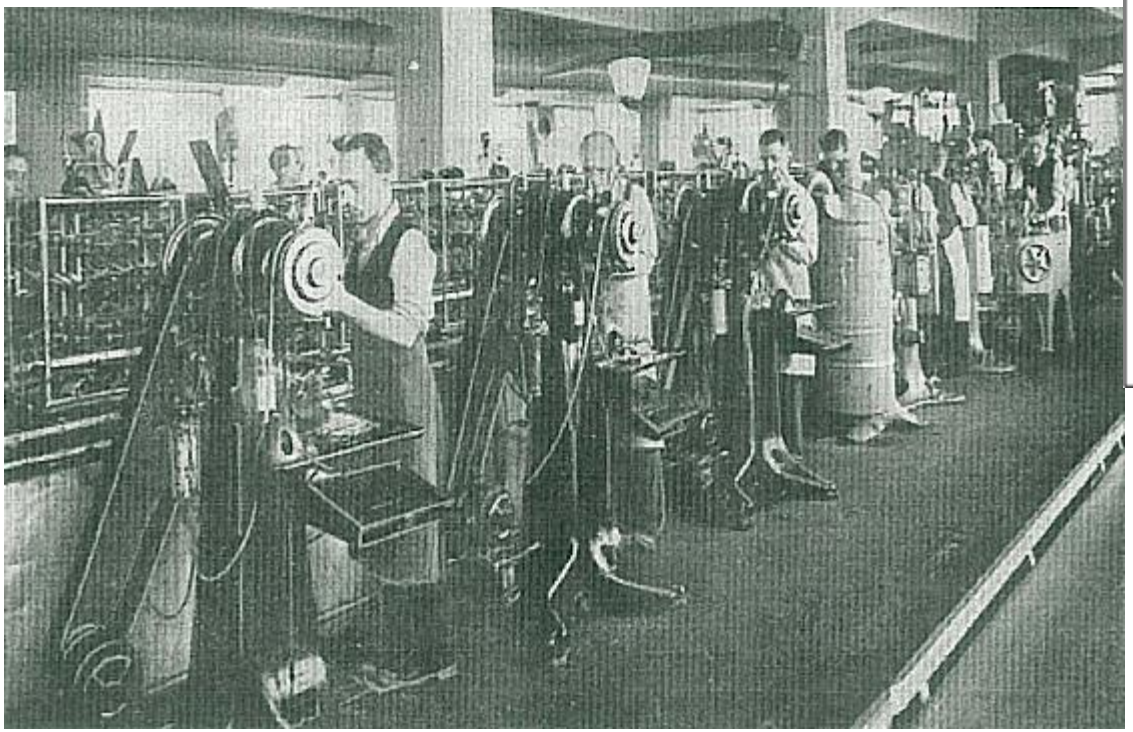


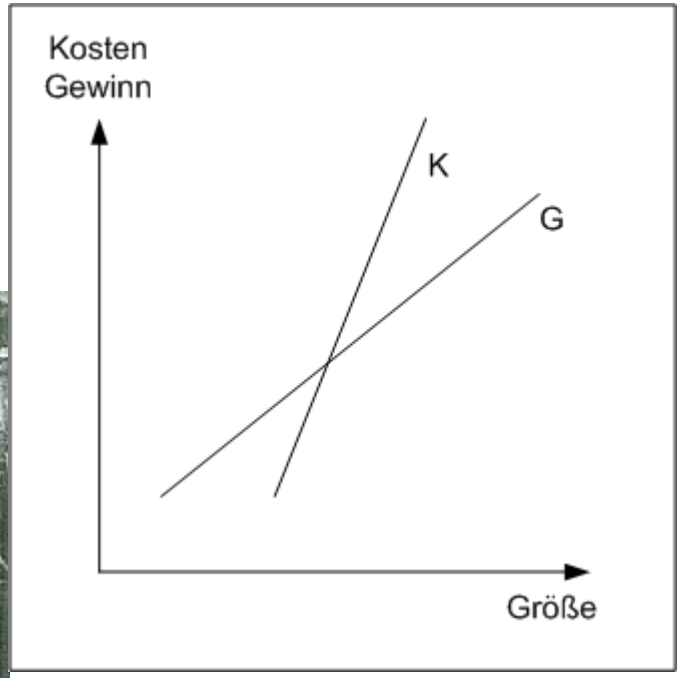
Die Bata Werke in Zlin, 100 km nordöstlich von Brünn in den 1930er

Der Organisationsansatz von Thomas Bata in den 1920er:

- Zerlegung in kleine Einheiten (Center), die in einem „marktwirtschaftlichen“ Austausch stehen.
- Lederbearbeitung.
- Zuschnitt.
- Endfertigung, Zerlegung in 36 parallele Werkstätten.
- Vertrieb mit eigenen Geschäften in CSR und in Europa. In den Geschäften werden Geschäftsführer mit Gewinnbeteiligung eingestellt (Franchising).

Die Zerlegung der Endfertigung in 36 parallele Werkstätten mit je ca. 150 Arbeitern senkte die Kontrollkosten.
Selbstkontrolle der kleinen Arbeitsgruppen.





Radikal neues Denken von Bata, da in den 1920er Jahren der Glaube an die Economies of Scale weit verbreitet war. Große Einheiten seien produktiver, glaubten Unternehmer, Gewerkschaftler im Westen und sowjetische Planer in Russland.

Die Strategie von Bata:

- Bata zielt auf das Niedrigpreissegment im Schuhmarkt.
- Bata setzt seine Niedrigpreisstrategie durch Mechanisierung, Rationalisierung, Niedriglöhne und niedrige Vertriebskosten um.
- Niedrige Lohnkosten durch Beschäftigung von jungen Arbeitern/innen im ländlichen Raum.

Die Strategie von Bata 2:

- modischer Wechsel der Schuh-Modelle.
- Intensive Werbung, Bata als Marke.
- eigenes Vertriebsnetz an Schuhläden, Senkung der Vertriebskosten.
- Synchronisierung von Produktion und Absatz.

Die Strategie von Bata 3:

Social Engineering: Integration von Arbeiten und Leben auf einem Campus.
Kaufhaus, Kulturhaus, Siedlungen, Schulen, 1. Maifeiern – keine Sakralbauten!
Intensive Pressearbeit.

Batas Factory Towns wurden zum Wallfahrtsort der Architektur-Community.

Die Strategie von Bata 4:

Internationale Expansion der Fabrikationsstandorte zur Umgehung der Einfuhrzölle. Ansiedlung in ländlichen Gebieten mit hoher Arbeitslosigkeit. Bata baute in den Fabrikationsstandorten Factory Towns im Zlin-Stil.

Kontroverse um Bata-Niedrigpreisstrategie in Europa der 1920er und 1930er

Bata setzt seine Niedrigpreisstrategie durch Mechanisierung, Rationalisierung, Niedriglöhne und niedrige Vertriebskosten um.

Europaweite Kontroverse um den „**tschechischen Ford**“.

Andere Schuhfabrikanten, Schuhhandwerker und Gewerkschaftler agitieren gegen Bata, da er Preise unterbietet. Demonstrationen. Vorwurf der Ausbeutung, Forderung nach Schutzzöllen gegen Importe aus CSR.

Zwei Streitschriften gegen Bata erschienen von dem Gewerkschaftler Rudolph Philipp 1928 und 1936.

Die breite Debatte löst eine Untersuchung des „Bata-Systems“ durch das Internationale Arbeitsamt in Genf aus. Der Autor Paul Devinat besucht drei Wochen lang die Bata-Werke in Zlin und schreibt einen Bericht.

Warum wurde Bata vergessen?

- Deutsche Besatzung 1939-1945

- Kommunistische Herrschaft 1945-1990. Verstaatlichung 1947 unter dem Namen Svit. Der Name Bata wurde ausgelöscht. Kommunistische Planer verfolgten zentrale Planung. Die dezentralen, „marktwirtschaftlichen“ Organisationskonzepte von Bata waren suspekt.

- Wichtige Fabrikationsstandorte im Ausland gerieten unter kommunistische Herrschaft.

Ironischer Weise befanden sich die in Zlín von dem kapitalistischen Unternehmer Bata erfolgte Verknüpfung von Arbeiten, Leben und Wohnen auf einem Campus, die Wohnanlagen ohne Gotteshäuser, die 1. Mai Feiern,
der Personenkult um Bata und der Glaube an den „Neuen Menschen“ vollkommen in Übereinstimmung mit kommunistischen Vorstellungen.

Generalisierung des Bata-Falls

Die Moderne
als Selbstverständnis des jungen tschechoslowakischen Staates

- Die Moderne nicht nur in der Architektur, sondern auch in der Produktionsorganisation (Batas dezentrale Produktion) und in den Produkten (Panzerproduktion in Pilzen).

- Die Moderne als Abgrenzung zum verzopften untergegangenen kuk-Reich.

- Polen und Ungarn besaßen eine eigenständige nationale Tradition. Dort spielte die Moderne nicht eine so große Rolle.

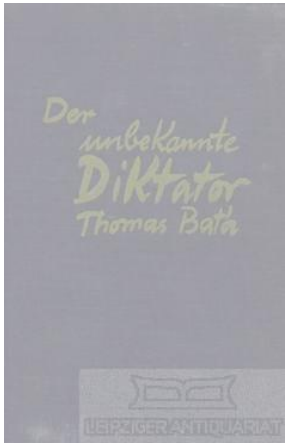
Quellen und Literatur (deutsch, englisch)

Landesarchiv Mähren
Autobiografien von Thomas Bata Senior und Junior.
Die Thomas Bata Universität in Zlin publiziert meist bloß affirmatives Material. Zwei Diplomarbeiten:

Hanna Cygonkova: Thomas Bata: Von Schuster zum tschechischen Ford, Wirtschafts-Uni, Wien, 1998.

Katarína Košíková:
An Analysis of Bata's System of Corporate Governance for Entrepreneurs and Head Office Employees, Thomas Bata Universität, 2010.

Paul Devinat: Working Conditions in a Rationalised Undertaking: The Bata System and its Social Consequences, International Labor Review, 1930.



Philipp, Rudolph: Der unbekannte Diktator Thomas Bata, Wien und Berlin, Agisverlag, 1928.
Philipp, Rudolph: Stiefel der Diktatur, Zürich, 1936.
Kallai, Paul: Die wirtschaftliche Lage und Entwicklungstendenzen der deutschen Schuhindustrie, unter besonderer Berücksichtigung der Bata-Schuhwerke, 1936.

Ich danke für Ihre Aufmerksamkeit!