

독일 히든챔피언 기업 방문을 통한 벤치마킹

- 심영섭 선임연구위원(국제산업협력센터)

□ 출장 개요

1. 출장자 : 심영섭 선임연구위원
2. 출장기간 : 2012년 9월 9일 ~ 9월 15일
3. 출장지 : 독일, 스위스
4. 출장목적
 - 독일 히든챔피언 기업 방문을 통한 벤치마킹

□ 방문 기업 개관

	기업명	내 용
1	SCHUNK GmbH & Co. KG (슈트트가르트)	<ul style="list-style-type: none"> - 1945년에 설립되었고, Clamp 기술 분야에서 글로벌 리더인 자동화(Automation)분야 특화 기업 - 2011년 매출액 2억 3천만 유로, 직원 약 1,800명
2.	R. Stahl AG (슈트트가르트)	<ul style="list-style-type: none"> - 폭발 보안 관련 전문업체로, 주요 고객은 글로벌 가스, 석유, 화학, 제약 및 조선 업체 등 - 글로벌 시장점유율 14%로 세계 2위이며, 유일하게 복합시스템 솔루션(complex system solution)을 제공 - 1876년 Rafael Stahl이 설립. 초기에는 섬유기계를 제작했으나, 섬유산업이 사양길에 접어들자 승강기 산업에 진출하여 1897년 최초로 전기승강기를 개발하였으며, 1950년대에는 폭발 보호산업에도 진출. 2005년에 승강기 사업부를 매각하고 마진 높은 보안기술에 집중 - 2011년 매출액 2억 2,260만 유로, 직원 약 1,500명
3	GEMÜ Gebrüder Müller Apparatebau GmbH & Co. KG (슈트트가르트)	<ul style="list-style-type: none"> - 산업밸브 전문 제조업체로 제약 및 바이오 분야 살균 기술에서 세계 1위 기업으로, 직원 수는 약 1,270명 - 매출액의 5% 이상을 연구개발에 투자 - 1964년 Fritz Mueller가 설립했으며, 초기부터 세계 최초로 개발한 플라스틱 프로세스 밸브를 판매
4	Givaudan (취리히)	<ul style="list-style-type: none"> - 1796년에 설립된 향수 및 향료 제조업체 - 2011년 매출규모 39억 달러, 매출액의 7.5% R&D 투자 - 전 세계 조향사(flavourist)와 식품과학자의 40%가 근무 - 2011년 직원 약 8,900명
5	EOS (Electro Optical Systems) GmbH (뮌헨)	<ul style="list-style-type: none"> - CEO가 세계적 기초과학 연구소인 Max Planck연구소에서 플라즈마 기술을 다년간 연구한 물리학박사 출신 - 레이저 소결 기술을 활용한 첨삭가공 시스템 분야의 세계 1위 기업으로, 기존의 방식으로는 생산할 수 없는 복잡한 구조와 기능을 가진 제품을 자유롭게 디자인하고 생산하여 우주·항공, 의료, 자동차, 금형, 기계는 물론 일반 소비재 분야에 두루 적용 - 2011년 직원 약 320명
6	Rohde & Schwarz (뮌헨)	<ul style="list-style-type: none"> - 1933년에 설립된 정밀 계측 및 분석장비 업체. 직원 수 약 8,400명(2011년) - 고주파 세라믹 측정기기, 스테레오 음향 TV 송신기 등을 유럽 최초로 개발하고, 주파수 기준기, 듀얼 모드 휴대폰 시스템 계측 장비, T-DMB 솔루션 등은 세계 최초로 개발 - 2009 세계 최초 LTE Protocol 시스템 GCF 인증 획득

□ 기타 방문 기관

- KOTRA 유럽지역 본부 겸 프랑크푸르트 무역관, 취리히 무역관, 뮌헨 무역관

- 주경제개발공사 (주정부 투자회사, Wirtschaftregion Heilbronn Franken)
- 바이에른 주정부 경제부(Bavarian Ministry of Economic affairs, Infrastructure, Transport & Technology)

□ 히든챔피언 기업들의 특징(관찰 내용)

- 독일에는 세계시장에서 수출점유율 1~3위를 차지하는 기업이 1,500여 개에 달하며 이 중 약 1,300개가 중소기업인데. 이들을 히든 챔피언(Hidden Champion)으로 통칭함.

○ 특징적인 면 (공통점)

- 굳이 대기업이 들어오려 하지 않는 분야에 특화하면서 특유의 기술력과 신뢰성을 바탕으로 세계 최고의 경쟁력 유지
 - 어느 정도 시장성이 있는 분야에서 탁월한 기술력을 바탕으로 글로벌 틈새시장, 즉 대기업이 넘볼 정도가 안 되는 규모로 시장이 형성된 분야에서 경쟁력을 유지하면서 장기간 생존하는 전략으로 일관 → 예를 들면, 여러 단계를 거치거나 여러 공정을 거쳐야 하기 때문에 일일이 외주를 주기도 어렵고, quality control을 위해서 단일 공장에서 일괄 처리해야 하는 분야 등
 - 넘볼 수 없는 경쟁력을 유지하기 위해 글로벌 시장에서 기술 리더를 지향 → 기술적으로 독창적이고 개선된 제품 개발에 주력하며, 고객의 다양한 요구를 수용할 수 있는 이노베이션 제품 생산에 집중
 - 새로운 아이디어 그리고 창의적인 신제품 개발을 위해 히든챔피언 기업들의 R&D 투자는 보통 매출액의 5~6% 수준으로, 독일 대기업의 R&D 비율 3.1% 수준보다 높은 편
 - Stahl사의 경우 총 매출액의 약 40%는 새로운 아이디어 제품을 통해 달성
- 기업의 분위기가 하나같이 창의적인 아이디어를 존중하고 최고의 제품을

생산 공정을 목표로 하고 있으며, 이를 위해 직원들에게 최고의 작업 환경을 제공하고 있음.

- 세계 최고를 위해 대기업만이 R&D를 할 수 있다는 생각에서 탈피하고, 여건과 역량 강화, 기술보호 대책, 기술인력에 대한 과감한 지원책 마련
 - 특히 R&D의 산실인 연구소의 경우에는 연구실 공간 디자인 및 배치에 이르기까지 창의적인 아이디어를 위한 세심한 배려가 돋보임.
 - 제품뿐 아니라 기술도 옛 것에서 영감을 얻기 위한 노력도 전개 → 예를 들면 옛날 오토바이나 옛날 비행기 등을 통해서 혹시 당시로서는 너무 앞선 기술 때문에 시장에서 인기가 없었는지, 점진적 혁신을 넘어 abruptive change 가능성은 없는지 등을 탐구
→ 독일은 기술적 濫故而知新, 동양은 정신적 濫故而知新
 - 기업의 구성원 간에는 수직적인 관계 보다는 수평적이고 자유로운 커뮤니케이션을 통해 보다 창의적이고 업무의 효율을 증가시킬 수 있는 업무 환경 조성에 노력
- 히든챔피언 기업들은 거의 예외 없이 고객의 만족 뿐 아니라 직원의 만족도 역시 동시에 달성하는 것을 목표로 하고 있음
- 고객을 최우선으로 생각하여 창의적인 제품 개발과 최고의 품질을 제공하기 위한 다양한 연구와 투자를 아끼지 않음 → 항상 고객의 기대 수준 이상이 지향하는 목표
 - 또한 이를 위해 구성원들에게 신용, 완벽 그리고 선구자적인 역할을 강조함 → 제품의 기술력 못지않게 오래 사용되는 내구력에 대한 자부심도 대단
 - 한편 이 모든 고객을 위한 과정은 직원들로부터 나온다는 마인드로 직원들에게 보다 편안하고 안전함을 느낄 수 있는 일자리 환경을 제공하기 투자와 노력을 아끼지 않음.
 - 이러한 분위기 속에서 기업의 구성원들은 스스로 이룩한 성과에 대해 자부심과 긍지가 대단하며, 기업과 함께 자신도 성장하고 있다는 사실을 일상에서 체험하고 있음.
 - 이러한 기업문화야말로 대부분의 히든챔피언 기업들이 가족 기업으로 시작되어 품질과 기술을 바탕으로 글로벌 기업으로 발전하는 원동력 → 그러므로 기업의 구성원 간, 특히 직원과 Management(CEO 또는 Owner) 간의 신뢰를 가장 큰 덕목으로 간주하는 인간중심의 회사가

대다수이며, 이러한 히든챔피언 기업에는 20년 이상의 장기 근속자가 많다는 특징

- 히든챔피언 기업들은 일반적으로 ‘한 우물’ 품목 전략, 글로벌 마케팅 전략, 적극적인 기술개발 등의 특징을 보이고 있음.
 - 독일 기업의 성공비결은 ‘글로벌 전략+생산효율+가족경영’이라고 할 만큼 가족경영이 일반화
 - 기업승계의 선순환 구조 → 히든챔피언 기업 가운데는 가족 기업의 비중이 70% 정도로 높은 비중을 차지
 - 가족 기업 경영자는 외부의 간섭을 받지 않고 혁신적인 경영 결정이 가능하다는 장점을 십분 활용 → 아주 특별한 예외적인 경우를 제외하고는 기업공개보다는 가족기업을 유지하려는 경향이 매우 강함. 상장을 통해 기업을 공개하면 장기 투자보다 단기 이익을 추구할 가능성이 커진다는 우려 팽배
 - 가족 기업의 60%는 외부에서 전문경영인을 초빙함으로써 가족 기업의 장점과 전문경영의 장점을 접목해 나감.
 - 가족 기업의 장점 중 하나가 ‘신뢰조직(trust organization)으로, 직원교육, 인센티브 등을 통해 이노베이션, 생산성 향상에 도움이 되고 있으며, 높은 R&D 투자도 신뢰조직의 특성 가운데 하나 → 신뢰성은 몇 대에 걸쳐 최선을 다한다는 생각이 있어야 가능하며, 기업승계도 그러한 바탕 위에서 사회적으로 수용
- 기업 및 제품 혁신을 중심으로 투자 및 경영전략을 집중하고 있음.
 - 핵심 영역에 대해서는 아웃소싱을 배제하고 본사가 직접 영위하며, 주요 부품의 협력업체도 가능하면 인근에 위치하도록 결정
 - 해외 현지 R&D 센터도 영국, 미국, 인도 등 지식재산권 보호가 비교적 엄격한 국가에만 차별적으로 진출
- 신규 일자리 창출을 위한 직업 교육을 꾸준히 실행하고 있으며, 그 과정에서 기업이 소재한 지역사회와 아주 밀접한 연대감을 이루고 있으며, 이러한 과정이 지속되면서 실질적이고 자연스러운 CSR(Corporate Social Responsibility)이 이행되고 있음.
 - 기업의 미래는 유능한 직원들로부터 나온다는 신념 아래 직업 교육이 실시되고 있으며, 직업교육을 취업으로 연결을 시키기도 하고, (기업소

- 재지 및 타 지역의) 대학교와도 밀접하게 연계
- 히든 챔피언 기업의 구성원들과 지역사회와의 강한 연대감 및 상부상조 정신
- 제품과 관련된 국제박람회나 전시회에 적극적으로 참가하여 글로벌 마케팅 기회로 활용
 - 심지어 방문기업 가운데 GEMÜ, EOS, Rohde & Schwarz 등은 전시회 (Messe) 출품을 겨냥하여 1-2년 전부터 이노베이션 신제품의 개발을 기획 생산할 정도 → 글로벌 마켓 리더의 중요한 전략 중 하나로, 독일에서는 수출의 약 20%가 박람회를 통해 이루어질 정도
 - 이들 기업은 박람회장에선 와이셔츠 깃처럼 아주 잘 보이는 곳에 회사 로고를 인쇄할 정도로 마케팅 활동에 철저
 - Messe에서 성공하려면 기술력뿐 아니라 디자인에서도 safe & prevailing system 중요하다는 점 강조
- 부채비율이 대단히 낮다는 점도 히든챔피언 기업들의 공통된 특징

□ 시사점

- 히든챔피언 기업들의 경영 및 투자 전략을 지속가능한 경쟁력 유지 차원에서 눈여겨 볼 필요가 있음.
 - 기술력으로는 누구나 가능한 일인데, 우리는 과연 무엇이 문제인가 성찰 필요 → 기술? 제도? 문화? 정책?
 - Sales 측면에서 보면 확실한 제품품질의 차이, 철저한 시장조사, 제품과 기술에 대한 고객의 요구를 경쟁회사보다 먼저 파악하는 능력 등이 필수적
 - R&D 측면에서 보면 독일은 완전히 수평구조로 개인의 창의성을 속박하지 않는 반면, 한국의 R&D 구조는 경영구조와 마찬가지로 계층적 (hierarchy)인 편

○ 지방에 소재한 히든챔피언 기업들은 인재의 확보를 위해 인근 및 원격지 대학에 큰 공을 들인다는 사실에 비추어 우리 기업들도 지방대학에서 R&D 인력을 공급받을 수 있도록 현지에서 기업들이 공을 들일 필요

○ 가업 승계 기업의 장점들 눈여겨 볼만

- 특히 가족 기업의 장점 중 하나가 ‘신뢰조직(trust organization)으로, 직원교육, 인센티브 등을 통해 이노베이션, 생산성 향상에 도움이 되고 있으며, 높은 R&D 투자도 신뢰조직의 특성 가운데 하나라는 점 유념

- 신뢰성은 몇 대에 걸쳐 최선을 다한다는 생각이 있어야 가능하며, 가업승계도 그러한 바탕 위에서 사회적으로 수용된다는 사실에 대한 인식이 긴요

- 중앙정부 및 지방자치단체, 경제단체 등이 가업 승계에 대한 체계적인 컨설팅 제공 필요

○ 국내 중소기업의 글로벌화 정책에도 반영할 수 있음.

- 중소기업의 기업 승계에 대한 부담을 완화하되, 핵심 분야에 대한 기술력, 고용의 내용, CSR 등 장기간 경쟁력을 유지할 능력을 갖춘 기업에게는 인센티브를 부여하는 방안 고려

- 우리도 보다 더 적극적으로 박람회나 국제전시회를 고려한 신제품개발 및 출시기회 활용을 독려할 필요

• 절대적으로 신제품으로 승부해야 하며, 특히 세계적 규모의 박람회에 집중하는 것이 긴요

• 전시회나 박람회는 단지 장터의 개념으로 접근하지 않고 신제품출시의 장으로 활용해야 하며, 이를 위해 준비하고 또 준비하는 자세 필요 → 우리나라에서는 삼성전자 정도가 하는 일을 독일에서는 히든챔피언 중견기업들이 한다.

