

# 한국 수출중소기업 롤 모델로서 독일 미텔슈탄트의 성공요인 분석

Success Factors of German Mittelstand as a Role Model for Korean Exporting SMEs

홍성현(Song-Hon Hong)

경북대학교 경영학부 BK21플러스 연구교수

## 목 차

- |                                |          |
|--------------------------------|----------|
| I. 서 론                         | V. 결 론   |
| II. 미텔슈탄트(Mittelstand)에 대한 고찰  | 참고문헌     |
| III. 미텔슈탄트의 수출경쟁력 구축 성공요인 분석   | ABSTRACT |
| IV. 미텔슈탄트의 과제와 한국 수출중소기업에의 시사점 |          |

## 국문초록

글로벌 경제불황과 유로존의 재정위기에 2012년 경이적인 무역흑자로 인하여 독일경제를 재조명하는 분위기가 고조되면서 이러한 성장을 이끈 주역으로서 독일 중소기업에 대한 관심이 증대하고 있다. 각국에서 국가경제를 회복시키기 위한 방법으로서 독일 미텔슈탄트를 모방하려는 시도가 나타나고 있다. 세계 제조업의 절대강자인 독일 중소기업의 수출경쟁력은 독일경제와 유사하게 수출의존적 경제 구조를 갖고 있는 한국의 중소기업들에게 시사하는 바가 클 것이다. 따라서 본고에서는 독일 미텔슈탄트를 글로벌 강소기업을 목표로 하는 한국 중소수출기업들의 롤 모델로서 상정하고, 독일 제조업 경쟁력의 주역이라 평가받는 미텔슈탄트(Mittelstand) 성장의 역사적 고찰과 함께 수출경쟁력 구축 성공요인을 조명한다. 성공요인 분석의 결과는 한국 수출중소기업을 위한 비즈니스 전략 시사점으로 제공될 수 있을 것이다. 독일 미텔슈탄트의 수출경쟁력은 기업 스스로의 기술 혁신성, 경영전략의 장기지향성을 보증하는 가족경영의 전통, 핵심역량을 작은 목표시장에 집중하는 니치전략과 함께 적극적인 글로벌화에서 그 성공요인을 찾을 수 있다. 이와 함께 미래지향적이고 효율적인 직업교육제도, 중소기업을 겨냥한 금융프로그램 그리고 정교하게 설계되고 운영되는 산업클러스터 및 산학연 네트워크 등이 미텔슈탄트의 내부적인 경쟁적 자산과 유기적으로 조합되면서 수출경쟁력에 시너지가 나타났다고 본다.

**Key Words** : 미텔슈탄트, 가족경영 기업, 수출경쟁력, 성공요인

## I. 서론

유럽의 재정위기 상황에서도 2012년 독일은 글로벌 수출경쟁에서 중국을 따돌리고 다시 세계 1위를 차지하면서 전통적인 수출강국임을 확인하였다. 그러나 경이로운 수출성과와 함께 독일의 강한 수출의존적 경제구조에 대한 비판도 제기되고 있다. 최근 미국 재무부는 이례적으로 독일의 내수수요 침체와 수출의존성에 의한 과도한 경상수지 흑자가 유럽경제뿐만 아니라 세계경제의 성장을 저해한다<sup>1)</sup>는 비판적인 보고서를 제시함으로써 독일의 수출주도적 경제정책을 견제하고 있다. 브뤼셀로부터의 우려감도 커지고 있어 유럽연합 집행위원회도 최근 발표한 「거시경제 불균형」보고서에서 독일의 수출주도 정책이 무역과 경상수지 불균형을 가져오면서 유럽경제 전체에 부정적 영향을 미치고 있다고 지적했다.<sup>2)</sup> IMF도 독일이 내수진작과 임금상승을 통해 다른 유로존 국가에 대해 시장접근 기회를 제공하여야 한다고 지적하였다. 유럽 대부분의 국가가 힘든 시기를 거치는데도 독일은 2010~2012년 동안 GDP의 6.5%에 달하는 막대한 경상수지 흑자를 기록하였고<sup>3)</sup> 2007년 이후 유럽전체의 GDP와 경상수지 흑자의 50%를 차지하고 있을 정도로 유럽경제 회복의 중추적 역할 수행으로 감탄과 동시에 질시의 대상이기도 하다.

상술한 것처럼 다양한 국가와 기관들에 의해 제기된 독일의 과도한 무역흑자 논란의 중심에 서 있는 독일 수출제조업의 경쟁력은 어디에서 기인하는가? 독일의 수출경쟁력은 독일형 중소기업인 미텔슈탄트(Mittelstand)에 의한 것이라고 해도 과언은 아니다. 독일의 산업연합회(BDI)에 따르면 유럽의 재정 및 경제위기 속에서도 독일이 빠른 경제회복과 함께 세계 수출 1위 자리 탈환에 미텔슈탄트가 결정적인 역할을 하였다<sup>4)</sup>는 것이다.

중소기업은 전 세계적으로 고용창출, 기업가정신, 유연한 생산 등의 측면에서 중요한 역할을 담당하고 있고 중소기업 글로벌 경쟁력은 특히 우리나라와 같은 대외지향적 경제권 국가의 산업정책에 있어서 핵심적이고 오랜 주제일 것이다. 그러나 중소기업이 국가경제 발전에 끼치는 영향력에 대해선 대기업에 비해 상대적으로 과소평가되기도 한다. 한 국가의 경제에서 중소기업이 차지하는 역할에 대한 논의에서 독일의 미텔슈탄트는 간과할 수 없는 경제주

1) U.S. Department of the Treasury Office of International Affairs, "Report to Congress on International Economic and Exchange Rate Policies", 23. Oct. 2013, p. 3

2) EU 집행위원회는 독일의 GDP 대비 경상수지 흑자가 과도한 수준으로 보는 6%를 2015년까지 이어질 것으로 전망하고 있다.

3) 같은 기간 프랑스(-1.9%), 스페인(-3.1%), 체코(-3.0%), 벨기에(-0.9%) 등 유럽연합 주요국의 GDP 대비 경상수지는 적자를 기록하였다(Structural Business Statistics, www.eurostat.eu)

4) BDI, "Herausforderungen aus der Sicht der Industrie", 2013(www.bdi.eu)

체이다. 헤르만 지몬이 도입한 개념 ‘히든 챔피언’에 독일의 미텔슈탄트는 현재 1,300여 개가 있을 정도로 독일 경제의 탄탄한 지주 역할을 하고 있어 세계 각국의 중소기업 현실과는 매우 다른 모습을 보이고 있다. 특히 최근의 글로벌 경제불황과 유로존의 재정위기에도 2012년 1,898억 유로의 경이적인 무역수지 흑자로 인하여 독일경제를 재조명하는 분위기가 고조되면서 이러한 성장을 이끈 주역으로서 독일 중소기업에 대한 관심이 증대하고 있다.

세계 제조업의 절대강자인 독일 미텔슈탄트의 수출경쟁력은 독일경제와 유사하게 수출의 존적 경제구조를 갖고 있는 한국의 중소기업들에게 시사하는 바가 클 것이다.

따라서 본고에서는 독일 미텔슈탄트를 글로벌 강소기업을 목표로 하는 한국 수출중소기업들의 롤 모델로서 상정하고, 독일 제조업 경쟁력의 주역이라 평가받는 미텔슈탄트(Mittelstand) 성장의 역사적 고찰과 함께 수출경쟁력 구축 성공요인을 조명한다. 이러한 성공요인 분석은 한국 중소수출기업을 위한 비즈니스 전략 시사점으로 제공될 수 있을 것이다.

## II. 미텔슈탄트(Mittelstand)에 대한 고찰

### 1. 미텔슈탄트의 정의

독일어 미텔슈탄트는 영어나 프랑스어로 정확하게 번역되기에는 어렵고 다만 의미론적으로 해당되는 용어가 있을 뿐이다. 미텔슈탄트는 경제적 측면에서 뿐만 아니라 사회적 및 심리적 측면까지 연관되어 있다<sup>5)</sup>. 이는 사회적 개념으로서 사회계층의 한 축인 중산층(middle class)을 의미하는 한편, 경제적 용어로는 특히 대부분 가족에 의해 경영되는 중소기업을 뜻한다. 그러나 미텔슈탄트가 비록 통상적으로 중소기업(SME)으로 번역되고 있지만 모든 미텔슈탄트가 중소기업은 아니다. 최근 독일 제조업 경쟁력의 재부상과 이에 따른 중소기업의 관심이 증가함으로써 미텔슈탄트라는 용어 역시 전 세계적으로 통용되는 경제용어로 자리 잡았다.

경제적 용어로서 미텔슈탄트를 양적 기준으로 정의한다면 일반적으로 직원 500명 미만의 연 매출액 5000만 유로 미만의 매출액을 갖고 있는 기업이다<sup>6)</sup>. 그러나 미텔슈탄트를 통계적

5) Günterberg, B. and B. Kayser, "SMEs in Germany. Facts and Figures 2004", 『IfM Materialien』 No. 161,, Institut für Mittelstandsforschung(IfM), 2004, p.1

6) 이는 IfM Bonn(본 미텔슈탄트 연구소)의 정의임(www.ifm-bonn.org); 반면, 유럽집행위원회는 250명 미만의 연 매출액 5000만 유로 이하로 정의하고 있다. 또한 Deloitte Mittelstandsinstitute(DMI)는 근로자 수 3,000명 이하 연매출액 6억 유로 이하 기업까지 포함한다.

숫자만으로 평가하기에는 부족하다. 이에 대해 독일 경제부장관으로서 2차 대전 후 독일 경제를 재건한 장본인인 루트비히 에어하르트의 말을 빌리면 “미텔슈탄트는 단순한 수치의 문제가 아니다. 보다 더 중요한 것은 미텔슈탄트는 마음가짐과 특유한 태도를 표현하는 것”<sup>7)</sup>이라고 하였다. 따라서 미텔슈탄트를 단순히 통계수치로서만 그 정체성을 규정하는 것보다 오히려 미텔슈탄트 특유의 경영방법과 경영자의 정신 등을 포함하는 질적인 기준에서 정의하는 것이 본고에서 다루고자 하는 미텔슈탄트의 수출경쟁력에 대한 논지를 이어가는데 보다 합당할 것이다. 미텔슈탄트의 질적인 기준은 미텔슈탄트의 특성과 깊이 관련되어 있다. 즉 미텔슈탄트는 주식시장에 상장되지 않은 기업형태로서 창업자나 창업자의 가족들에 의해 경영되고 통제되는 소유와 경영이 통합된 독립적인 기업이다. 독일기업의 99%가 미텔슈탄트이고 95%가 가족기업이라는 점이 이를 뒷받침한다. 이러한 기업구조의 특수성에서 미텔슈탄트 경영자의 의사결정과 계약에서의 자유로운 결정, 기업성과에 대한 경영자의 개인적 책임 등이 기인되어 미텔슈탄트를 정의하는데 포함되고 있다<sup>8)</sup>. 이러한 관점에서 볼 때 미텔슈탄트는 “창업자 또는 그 가족들 중 누군가에 의해 소유되고 경영되는 법적 및 경제적으로 독립된 사기업”으로서 독일 본-미텔슈탄트연구소(IfM Bonn)의 양적 기준을 갖춘 기업으로 정의될 수 있다.

## 2. 미텔슈탄트의 발달 배경

미텔슈탄트가 발달되어온 역사적 배경은 먼저 19세기 남부 독일의 자영농 중심의 사회구조에서 찾아볼 수 있다. 미텔슈탄트를 독일 산업파워의 근원 중의 하나로 평가한 Herrigel(1996)<sup>9)</sup>에 따르면 남부 독일에서는 전통적인 토지제도로 인해 수공업업을 겸업하는 소규모 자영농 중심의 사회구조가 발달되어 있었다. 남부 독일은 북부 독일과는 달리 한 가장의 재산을 모든 자식들에게 균등하게 분배되는 ‘토지분할상속제’를 실시하였고 이에 따라 대지주 후손이 아닌 경우 개인이 소유한 경작지 규모가 영세화될 수밖에 없었고 결국 농민들은 부족한 소득을 보전하기 위한 방편으로서 가내수공업업을 운영하거나 전문 수공업자에 취업하였다. 이로써 원래 미텔슈탄트란 용어가 19세기에 번성한 숙련기능공(장인)을 지칭하게 된 계기가 된다. 이들은 영세하지만 자신이 중산층이라는 정치사회적 계층의식이 투철하였기에 이농하여 도시 공장노동자가 되는 것을 기피하는 한편 전문적 기술을 익히는 기틀을 다

7) The Economist, “Why doesn't France have a Mittelstand?”, 『The Economist』 Oct 20, 2012, p.58

8) Günterberg, B. and B. Kayser, op.cit.

9) Herrigel, G., 『Industrial Constructions: The Source of German Industrial Power』, Cambridge University Press, 1996(삼성경제연구소, 전계논문에서 재인용하여 정리함)

짐으로써 미텔슈탄트의 가치와 사회적 지위를 구축하게 되었다. 19세기 당시 독일인의 정치적 여건, 즉 선거권, 지방자치 참정권 등 정치참여로의 길이 오직 재산소유자에게만 인정되었던 것도 미텔슈탄트의 전통을 이어오게 한 요인이라 할 수 있다. 또한 산업혁명이 상대적으로 늦은 독일은 19세기 초부터 영국의 대량생산 제품으로부터 강력한 가격경쟁에 노출되었고 경쟁을 우회하기 위해 영국기업들이 진출하지 않은 분야를 개척함으로써 미텔슈탄트가 기계, 전자 등의 부품 및 소재산업에 특화되는 배경이 되었다고 할 수 있다.

미텔슈탄트의 위상은 2차 대전 이후 독일이 경제재건을 하던 시기에 굳건하게 된다. 경제재건 과정에 독일정부는 나치정부와 깊이 관여되었던 대기업을 배제하고 오히려 지역 소기업들을 지원하였다<sup>10)</sup>. 독일의 강한 지방분권적 전통에 따라 지방정부는 지역의 미텔슈탄트를 밀착 지원하는 정책체계를 구축할 수 있었다. 전후 지멘스와 다임러와 같은 대기업들이 베를린으로부터 철수하여 미텔슈탄트의 온상인 바이에른과 바덴-뷔르템베르크로 새로운 기틀을 마련하거나 복귀함으로써 부품 및 전자 등에 특화된 미텔슈탄트와의 협력이 강화된다.

### 3. 독일경제에서 미텔슈탄트의 역할

#### 1) 미텔슈탄트 현황

미텔슈탄트는 독일 GDP, 수출, 고용, 직업훈련, 연구개발 등 국민경제의 다양한 분야에서 절대적인 역할을 담당하고 있다.<sup>11)</sup> 먼저, Bonn 미텔슈탄트연구소의 통계에 따르면 2012년 말 기준, 미텔슈탄트 수는 약 321만 5천개로 전체 독일 기업의 99.7%를 점유하고 있다. 미텔슈탄트는 10명 미만의 종사자와 100만 유로 미만 매출액의 소기업, 10명~499명의 고용인과 100만 유로~5000만 유로 미만의 중간규모의 기업으로 구분된다. 미텔슈탄트에서 9인 이하 소규모 기업 비율이 전체 미텔슈탄트에서 89%를 차지하고 있는 것으로 나타났다.

<표 1>에서 나타난 바와 같이 전체 매출액에서 미텔슈탄트는 36.8%를 점유하고 있다. 특히 고용과 직업훈련에서 미텔슈탄트는 독일경제에서 중추적인 역할을 하고 있음을 알 수 있다. 미텔슈탄트에 고용된 종사자의 비율을 보더라도 전체 기업에서 사회보험이 적용되는 종사자의 79.2%를 차지할 정도로 미텔슈탄트는 민간부문 고용창출의 주역이다. 특기할 만한 것

10) The Economist, op. cit., Oct 20, 2012, p.58

11) 미텔슈탄트를 한국의 중소기업과 직접적으로 비교하는 것은 어렵다. 특히 종업원 규모면에서 한국의 제조 중소기업이 299명이하의 기업으로 정의되고 있는 반면, 미텔슈탄트는 500명 미만 또는 심지어 1,000명 미만까지 미텔슈탄트에 포함된다. 그러나 한국 중소기업이 국민경제에 기여하는 역할은 독일 미텔슈탄트의 역할과 대동소이하다고 할 수 있다. 먼저, 전체 기업 수에서 99.9%, 종사자의 86.9%를 중소기업이 담당하고 있고, 제조업 분야의 경우 중소기업은 고용의 76.7%, 부가가치는 47.3%를 차지하고 있다.

은 미텔슈탄트가 독일 직업훈련생들을 육성하는 핵심 기관이라는 점인데, 미텔슈탄트는 모든 직업훈련생의 83.2%에게 직업훈련의 기회를 제공하고 있다. 독일에서 직업훈련은 청소년들이 기업 현장을 익히면서 독일 제조업 기술력의 기초를 닦는 장으로서 독일 청년들의 취업 기반이자 기술력의 원천 역할을 한다<sup>12)</sup>.

<표 1> 미텔슈탄트 현황(2011년 기준)

구분	전체 기업	미텔슈탄트	미텔슈탄트 비율
기업 수(개)	3,215,095('12년)	3,203,875('12년)	99.7%
매출액(10억 유로)	5,687	2,092	36.8%
고용인원(백만 명)			
임금노동자*	27.02	21.40	79.2
직업훈련자	1.56	1.29	83.2%
자영업자**	4.17	-	-

출처: IfM-Bonn, Kennzahlen zum Mittelstand 2010/2012 in Deutschland(www.ifm-bonn.de)

주) \* 직업훈련자를 포함하나 자영업자는 포함하지 않음

\*\* 농업종사자는 포함되지 않음

다음 <표2>에서 제시된 바와 같이 2001년에서 2009년 기간 동안 미텔슈탄트는 대기업보다 훨씬 높은 고용 성장률을 보였으며 무엇보다 2008-2009년의 글로벌 금융위기에 따른 경제침체기간에도 미텔슈탄트는 대기업보다 부정적인 영향을 덜 받은 것으로 나타났다. 따라서 미텔슈탄트는 글로벌 금융위기 때도 독일 일자리 창출에서 대기업보다 큰 역할을 함으로써 독일 고용안정을 주도할 수 있었다.

<표 2> 독일 기업의 고용성장률(단위: %)

	미텔슈탄트		대기업		총계	
	2001-2007	2001-2009	2001-2007	2001-2009	2001-2007	2001-2009
수출기업	11.1	10.3	-1.5	-6.4	2.6	-0.6
비수출기업	10.1	15.0	3.7	6.6	8.2	12.5
전체	10.7	13.6	1.1	-1.2	6.4	7.0

출처: Wolter, Hans-Jürgen and Eva May-Strobl, "Der Beschäftigungsbeitrag mittelständischer Exportunternehmen", 『IfM-Materialien』, No. 220, 2013, p.16

12) 김승일·정남기·한덕희, "독일 중소기업의 경쟁력 원천에 대한 분석", 『경상논총』, 제28권 제3호, 2010, p.7

2) 미텔슈탄트의 수출성과

독일경제에서 무역의 중요성은 매우 높은 편인데 2011년 기준으로 국내총생산의 약 76%가 무역에 의해 창출되고 있고 국내총생산에서 수출이 차지하는 비중은 41%로 나타나고 있다<sup>13)</sup>. 또한 수출은 무엇보다 국내 고용에 미치는 효과로 인하여 국가의 중요 경제정책이다. 독일 일자리 4개 중 1개가 수출에 의해 만들어지고 있다<sup>14)</sup>.

독일 미텔슈탄트 수출기업 수는 2011년 기준으로 350,189개로 전체 수출기업 수(359,268개) 대비 97.5%를 차지하고 있다.

미텔슈탄트의 수출성과를 보면, 2011년 1,952억 유로의 수출매출액을 달성함으로써 독일기업 전체 수출 1조 735억 유로 중 18.2%를 차지하였다. 미텔슈탄트의 총매출 대비 수출비중은 평균 20%를 나타내고 있고, 수출지역도 유럽연합시장과 비유럽연합시장으로의 비중이 각각 53.7%와 46.3%를 차지하고 있어 미텔슈탄트의 수출시장이 글로벌화되어 있음을 보여준다.<sup>15)</sup> IfM-Bonn 연구에 따르면 작은 규모의 미텔슈탄트들은 대부분 내수시장에서 활동하고 있지만 상대적으로 규모가 큰, 특히 제조업 분야의 미텔슈탄트들은 전 세계적으로 수출활동을 수행하고 있다<sup>16)</sup>.

<표 3> 미텔슈탄트의 수출 현황(2011년 기준)

구분	전체 수출기업	미텔슈탄트			
		수출기업	비율	수출기업 총매출	매출대비 수출비중
수출기업 수(개)	359,268	350,189	97.5%	-	-
수출매출액(10억 유로)	1,073.5	195.2	18.2%	974	20%
EU시장	5,684	104.9	18.4%	104.9	53.7%
비EU시장	5,051	90.3	17.9%	90.3	46.3%

출처: IfM Bonn, "Kennzahlen zu Auslandsaktivitaeten laut Umsatzsteuerstatistik", 2011

수출강국 독일의 중심에 미텔슈탄트가 있다는 점을 많은 사람들이 인정하고 있지만 실제 미텔슈탄트의 전체 독일 수출실적에서 차지하는 비중은 18.2%에 불과하다. 이는 앞서 설명한

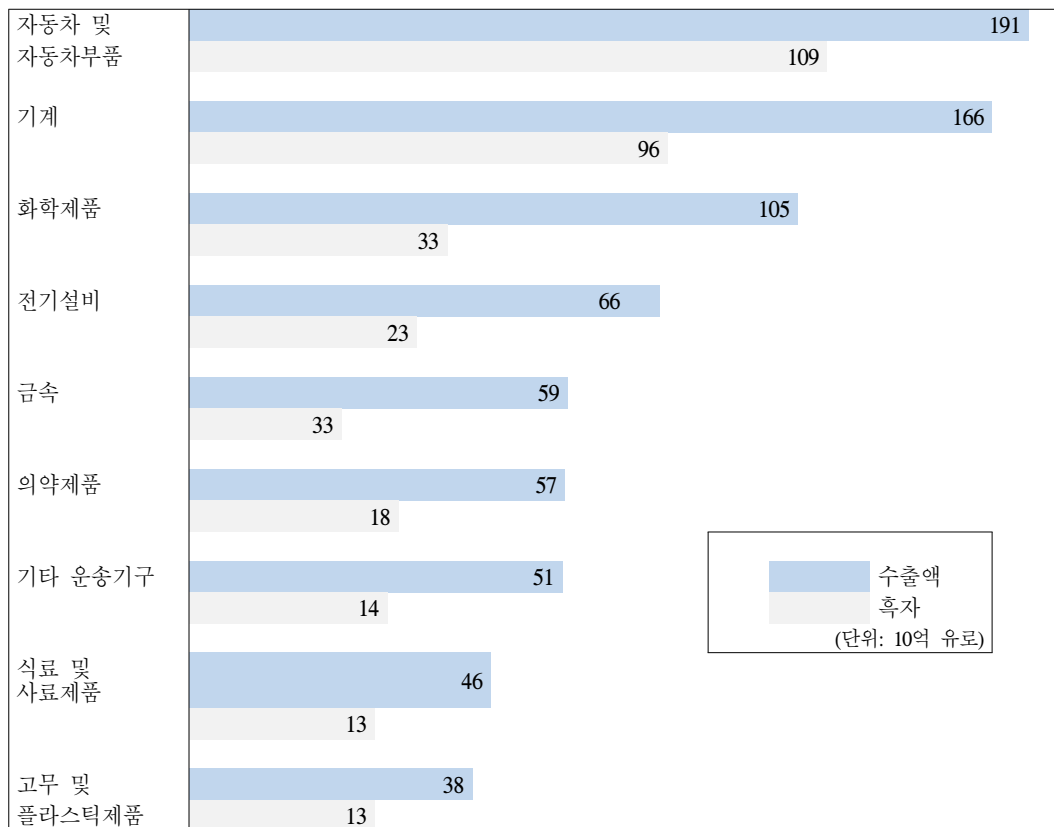
13) Statistisches Bundesamt, 『Statistisches Jahrbuch 2013』, 2013  
 14) Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, 『Fakten zum deutschen Außenhandel 2011』, 2012, Berlin, p.2  
 15) 한국의 전체 수출성과에서 중소기업은 33% 비중을 갖고 있어 독일의 미텔슈탄트가 독일 전체 수출에 기여하는 역할보다 크다. 그러나 중소기업의 총 매출에서 수출이 차지하는 비중은 13.2%로 독일 미텔슈탄트의 비중보다 낮은 편이어서 독일 미텔슈탄트의 글로벌화 수준이 상대적으로 높다.(자료 출처: 중소기업청 통계자료, www.smba.go.kr)  
 16) Wolter, Hans-Jürgen and Eva May-Strobl, Der Beschäftigungsbeitrag mittel-ständischer Exportunternehmen, IfM-Materialien Nr. 220, April, 2013, p.10



바와 같이 미텔슈탄트의 절대 다수(89%)가 종사자 9인 이하의 소기업이고 이들 소기업들은 대부분 내수시장에 종사하는 서비스분야 기업이기 때문인 것으로 이해된다. 5인 이하 제조업 기업의 경우도 생산제품의 20%를 수출하는 것으로 볼 때 내수시장 지향인 서비스분야 소기업의 영향이 큰 것으로 해석된다.

독일 경제에 중요한 축을 형성하고 있는 미텔슈탄트의 수출경쟁력에 대해 세계가 큰 관심을 가지는 이유는 미텔슈탄트의 수출비중보다 오히려 독일 수출구조에서 차지하는 미텔슈탄트의 역할이다. 즉, 전체적으로 독일은 무역흑자를 기록하고 있지만 특히 일부 상품교역에서 독일의 흑자폭이 커지면서 전체 무역흑자가 확대되는 것이다.

<그림 1> 독일 상품수지와 흑자 품목(2012년)



출처: Statistisches Bundesamt, 「Statistisches Jahrbuch 2013」에서 정리

17) Sommer, U., "Der Export verleiht Flügel", 18.Nov. 2013([www.handelsblatt.de](http://www.handelsblatt.de))



<그림 1>에서 보는 바와 같이 2012년 독일 수출품의 강자는 자동차 및 부품, 기계, 화학 등으로 이 세 분야의 수출금액이 전체 수출에서 차지하는 비중의 42.2%이고 2,369억 유로 흑자를 기록함으로써 독일의 전체 상품수지 흑자인 1,898억 유로를 크게 상회하는 대표적인 수출 강자이다. 미텔슈탄트는 자동차부품, 기계 및 화학제품 생산에 특화된 기업으로서 해당 산업에서 지배적인 위치를 점하고 있고, 또한 중국과 남미 및 북미, 중동 등의 국가로부터의 이들 제품에 대한 수요증가는 미텔슈탄트 제품의 수출확대를 견인하는 주요 요인으로 지적되고 있다<sup>18)</sup>.

### Ⅲ. 미텔슈탄트의 수출경쟁력 구축 성공요인 분석

#### 1. 수출경쟁력 구축 성공요인의 이론적 모형

전후 독일의 경제기적을 가능하게 했고 세계 수출강자로 등장했던 미텔슈탄트는 90년대 중반에 빈사상태에 있다고까지 평가를 받았다<sup>19)</sup>. 독일의 고비용 생산구조와 통독 후 저성장 등으로 인한 경쟁력 저하가 이어졌기 때문이다. 미텔슈탄트가 다시 세계 경제에서 수출강소기업으로 거듭나기까지 어떠한 전략이 주효하였는가? 독일 히든 챔피언들은 경영대가들의 가르침이나 한 시대에 유행하는 경영풍조와 사뭇 다르게 경영을 하고 있다. 즉, 이들은 매우 한정된 자원으로 그들의 역량을 자신의 강점에 집중하고 다각화와의 거리가 멀다. 대신 고객과의 관계를 매우 중요시하여 긴밀한 고객관계를 유지한다는 특징이 있다.

한정된 기업 자원, 높은 노동비용, 제한된 사업에의 집중화, 심지어 뿌리 깊은 가족경영의 전통 등 대부분 현대 기업경쟁력 요인의 전형적인 틀과는 상당한 차이가 있다. 그럼에도 불구하고 이들 독일 미텔슈탄트들로 하여금 세계적인 성공을 이루도록 한 요인은 무엇인가?

중소기업의 성장이론에 따르면, 중소기업 성장은 기업가정신의 지속성과 관련이 높다, 이러한 관점에서 중소기업 성장의 개념적 체계로서 기업이 보유하고 있는 역량, 욕구, 기회 등 3가지 요소를 선행요소로 포괄하고 있다<sup>20)</sup>. 헤르만 지몬(2008)은 대륙을 넘어 존재하는 히든 챔피언들에게는 기업문화와 전략, 그리고 리더십이라는 측면에서 매우 유사한 점이 존재한다

18) Sommer, U., op. cit.

19) The Economist, "The Mittelstand meets the Grim Reaper", 『The Economist』 337, 1995, pp.57-58

20) 홍석일·이영주, 제조 중소기업의 성장요인 및 특성 분석 - 중소기업의 중소기업으로의 성장경로를 중심으로 -, 산업연구원, 연구보고서 2012-628, 2012, p. 54

고 지적하였다. 또한 경쟁력 관점에서 보면, 가장 널리 알려진 Porter(1990)의 국제경쟁력 모델 -다이아몬드 모델- 에서는 기업차원의 미시적 요인뿐만 아니라 거시적인 환경 요인 등이 통합적으로 경쟁력 구축에 영향을 미친다는 것이다. 이상에서 보면 기업의 국제경쟁력은 기업가적 정신뿐만 아니라 고객과의 소통, 제품혁신, 전략, 외부자원 활용, 해외환경 적응 등 내·외부환경을 기업이 얼마나 효율적으로 잘 활용하여 다른 기업이 모방하기 어려운 핵심능력을 확보하느냐에 달려있다.

경쟁력의 개념은 단순히 거시적 또는 미시적인 한 측면에서 정의되는 것이 아니라 국가, 산업, 기업 등의 세 경제주체를 통합한 관점과 해외요인에 의해서도 설명된다는 점에 입각하여 본고는 독일 미텔슈탄트의 수출경쟁력 구축 성공요인을 분석하기 위한 이론적 모형을 다음 <그림 2>와 같이 제시하였다.

<그림 2> 미텔슈탄트 수출경쟁력 구축 성공요인



먼저 기업특유 자산은 기업이 장기간의 투자를 통해서 기업 내부에 축적해 놓은 자산적 지식으로서 일정 기간 동안 자기 기업만이 독점적·배타적으로 활용할 수 있는 기술이나 경영 기법, 또는 마케팅 노하우를 의미한다.<sup>21)</sup> 전략특유 자산은 기업 내·외부 환경을 고려하여 기업특유 자산을 긍정적인 기업성과를 가져올 수 있도록 이용하는 기업의 독특한 전략적 조합을 말한다. 입지특유의 자산은 기업이 수출경쟁력 등 경쟁력을 확보하기 위한 투입요소 가격, 인프라, 제도 등과 같은 본국의 생산입지로서의 우위 요소이다.

21) 강태구, 『국제경영』, 박영사, 2002, p.126

## 2. 미텔슈탄트의 수출경쟁력 구축 성공요인 분석

### 1) 기업특유 자산

#### (1) 기술역량

독일 제조업의 노동비용은 세계적으로 높은 수준이므로 미텔슈탄트가 혁신적인 제품경쟁력 없이 단순 대량생산품의 가격경쟁만으로 세계시장에서의 지배력을 확보하고 유지하는데 한계가 있다. 높은 기술력으로 대변되는 미텔슈탄트 제조기업들은 혁신의 리더이기도 하다. 이는 독일 제조업이 유럽 내 1위의 연구개발비 지출 등으로 혁신활동을 강화하고 있는 점에 서 알 수 있다. 독일 기업의 총 R&D규모는 2011년 634억 유로인데 미텔슈탄트는 15%인 94억 9천만 유로를 지출하면서 독일 제조업 경쟁력 강화를 위한 역할을 담당하고 있다. 또한 독일 미텔슈탄트의 연구원 1인당 약 14만 달러의 연구개발비는 2011년 우리나라 대기업 및 중소기업을 포함한 전체 연구원 당 연구개발비 15만 6천 달러<sup>22)</sup>와 비교할 때 결코 뒤지지 않는 수준이다. 반면, 우리나라 중소기업의 1인당 연구개발비는 8,200만원(약 7만5천 달러)으로 독일 미텔슈탄트의 절반정도의 수준에 머물러 있다.<sup>23)</sup>

〈표 4〉 미텔슈탄트의 연구개발비(2011년 기준)

구분	전체 기업	미텔슈탄트	미텔슈탄트 비율
연구개발비(10억 유로)	63.42	9.49	15.0%
상근연구원(명)	357,129	89,360	24.7%
1인당 연구비(유로)			
(대기업)	201,409		
(미텔슈탄트)		106,192	

출처: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, “FuE-Datenreport 2013”, 2013

유럽연합의 혁신 통계인 SBS조사에서 독일 기업 중 80%이상이 혁신기업으로 분류<sup>24)</sup>되었는데 전체 기업의 99.7%가 미텔슈탄트임을 고려할 때 제조업 미텔슈탄트 대부분은 혁신기업으로 평가될 수 있다. 또한 <그림 4>의 혁신 유형을 살펴보면, 독일 혁신기업들에서 제품 및 공정의 혁신이 약 80%를 차지할 만큼 독일 제조업은 기술 혁신에서 선두의 위치에 있다. 이

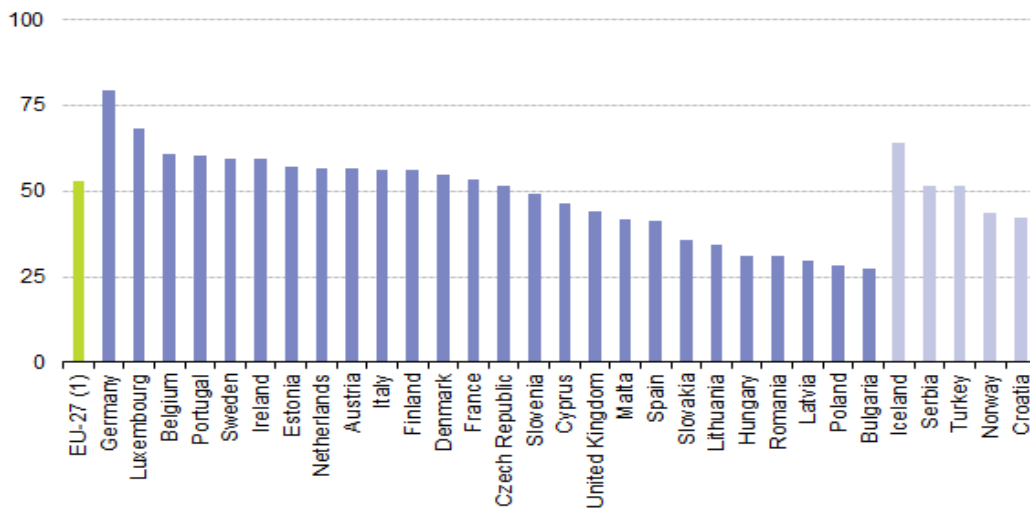
22) 미래창조과학부, “2011년도 연구개발활동조사보고서”, 2013

23) 미래창조과학부의 상계서에서 ‘대기업 연구개발비 대비 연구원 수’, ‘중소 및 벤처기업 연구개발비 대비 연구원 수’로 환산하였음

24) Eurostat, 「Science, technology and innovation in Europe 2013 edition」 2013, p. 72(www.eurostat.eu)

러한 독일 전체 제조업의 혁신적 환경에서 미텔슈탄트는 제품 및 공정과정의 혁신을 통해 기술 제품의 품질경쟁력을 확보할 수 있었다.

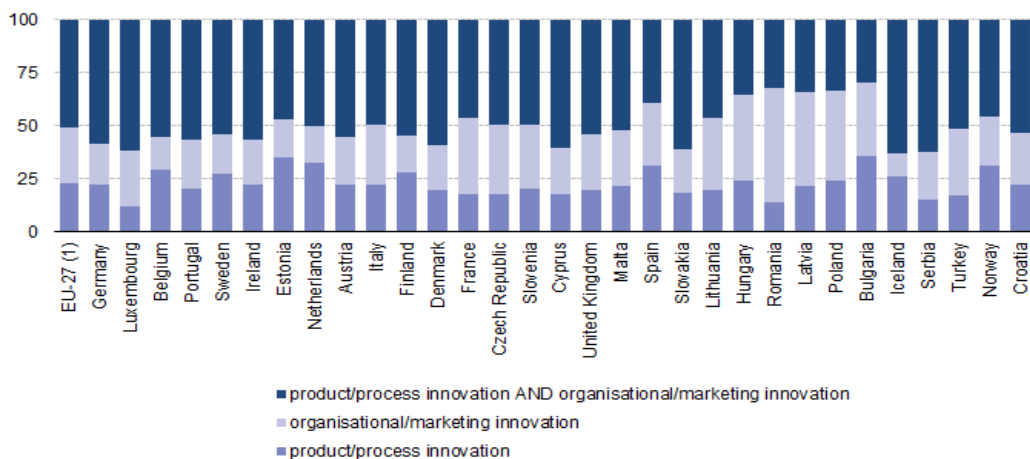
〈그림 3〉 유럽연합의 혁신기업 비중(2008-2010)



(1) Excluding Greece.

출처: Eurostat, Structural Business Statistics(SBS), www.eurostat.eu

〈그림 4〉 혁신기업의 혁신 유형 비중(2008-2010)



(1) Excluding Greece.

출처: Eurostat, Structural Business Statistics(SBS), www.eurostat.eu

한편, 독일 제조업은 연구개발의 성과물인 특허등록에서도 세계 선두에 있다. 미국(USPTO), 일본(JPO), 유럽(EPO) 등 3곳 특허청에 등록된 삼국특허 비중에서도 독일은 일본과 미국에 이어 세계 3위를 차지하며 독일 제조업 기술혁신을 강화하고 있다. 이는 유럽 기술 주요국인 프랑스, 스위스, 영국의 특허등록을 상회하는 규모이다.

최근 달러 대비 유로화 가치가 상승하면서 독일 제품의 미국시장 수출가격경쟁력에 적신호가 켜진 듯하다. 그러나 미텔슈탄트들이 미국시장에 적합한 제품을 제공하는 한 유로화 가치의 상승에 따른 위험은 제한적일 것이다. 오히려 고가의 혁신적인 기술제품 덕분에 수출 매출액이 상승하는 효과도 있다. 더욱이 유럽통합과 유로화 도입이후 마르크화를 사용하여 수출하던 시기보다 상대적으로 환율인상효과를 얻을 수 있어서 미텔슈탄트 제품은 가격경쟁력을 확보할 수 있었다. 그리고 미텔슈탄트는 글로벌 경쟁체제에서 안심할 영역이 없다는 것과 수출경쟁력 유지와 성장을 위하여 경쟁에 적극 대응해야 한다는 점을 인식하고 있다. 미텔슈탄트의 수출 경쟁우위를 지속적으로 유지하기 위해 기술이 핵심요인이고, 복잡하고 정교한 기술 개발투자와 이를 제품화하는 능력, 즉 기술 혁신역량이 독일 미텔슈탄트가 전통적으로 확보하고 있었던 기업특유의 자산이었고 수출경쟁력을 확보하는데 결정적으로 작용한 성공요인이다.

## (2) 가족경영 전통

미텔슈탄트들은 대부분 가족기업으로 구성되어 있다. 미텔슈탄트의 95%가 가족기업이라 할 정도로 미텔슈탄트 대부분은 가족의 1인이나 친족과 함께 소유하고 경영하는 소유와 경영의 통합 형태를 보여준다<sup>25)</sup>.

소유와 경영의 통합을 특징으로 하는 가족경영의 전통은 전략의 장기지향성과 일관성에 깊은 연관이 있다. 가족경영 기업들은 투명하지도 않고 그렇다고 탁월한 인력 풀을 가지고 있지도 않으면서 성공적이다.<sup>26)</sup> 그 이유에는 장기적 관점에 입각한 경영의 지속성에 있다. 이러한 지속성과 일관성이 독일 미텔슈탄트의 리더십에서 나타나는 주요 특징 중의 하나이다.

기업에서 연속성이 유지되기 위한 바탕은 경영자들의 일관성인데 전략이 오랫동안 유지되려면 그 전략을 수행하는 자가 그 자리에서 오랫동안 일을 해야 할 때 가능한 일이다.<sup>27)</sup> 리더십의 연속성은 기업의 장기적인 목표와 관련되어 있어 중소기업의 시장지배적 위치 달성

25) Berghoff는 소유와 경영이 창업자 가족에 의해 이루어지는 형태의 미텔슈탄트를 전통적인(classic) 미텔슈탄트라 칭하였다. "The End of Family Business? The Mittelstand and German Capitalism in Transition, 1949-2000", 『Business History Review』, 2006, p.295

26) Orton-Jones, C., "Family matters", 『Financial Management』, June 2013, p. 39

27) Simon, H.(이미옥 번역), 『히든챔피언』, 2008, p.463

과 같은 목표일 경우 리더십의 연속성은 곧 장기목표 달성을 위한 필요조건이자 충분조건일 수 있다. 리더십의 연속성을 가능하게 하는 것이 바로 미텔슈탄트의 가장 두드러진 특징 중의 하나인 소유와 경영의 통합이라고 할 수 있다. 미텔슈탄트에서는 설립자 가족이 아닌 외부로부터 전문경영인이 영입되더라도 주식회사의 경영자보다 재직기간이 상대적으로 길어 리더십의 연속성이 훨씬 뛰어나다. 독일 미텔슈탄트에는 경영자가 최소 두 세대 이상 이어진 경우가 많다. 예로서 1761년에 설립되어 연필로 세계시장을 지배하는 Faber-Castell이다. 파버 카스텔은 8대째 창업자의 후손 가족이 경영하고 있는 기업으로 2012년 5억4천만 유로의 매출을 올린 독일 미텔슈탄트의 아이콘이라 할 수 있다.

## 2) 전략특유 자산

### (1) 니치전략

미텔슈탄트의 전략에서 가장 두드러지는 것은 혁신적 제품을 경쟁적 가격, 때로는 프리미엄 가격으로 제공하는 니치마켓 전략이라 할 수 있다. 니치전략을 구사하면서 얻을 수 있는 장점 중의 하나는 고객에 대한 이해를 깊이 할 수 있다는 것이다. 히든 챔피언들의 가장 큰 강점은 고객과의 긴밀한 유대관계인데 이는 심지어 기술보다 더 앞선 강점이라 할 수 있다. 특히 독특한 수요욕구를 갖고 있는 고객을 위한 자문서비스는 높은 시장진입 장벽을 만들어 내는 새로운 경쟁우위 요소이다. 이는 미텔슈탄트를 동종 분야 최고의 경쟁자들과도 경쟁에서 결코 뒤지지 않게 하는 요소이다.

이에 따라 미텔슈탄트는 자신이 일해야 할 시장을 정의하는데 있어 매우 고객지향적인 관점으로 접근한다. 고객의 니즈와 고객 및 타깃 집단에 따라 그들이 진출하고 서브해야할 시장을 규정하는 것이다. 이러한 맥락에서 볼 때, 미텔슈탄트들은 자신이 보유한 핵심역량을 바탕으로 가장 성공가능성이 있는 보다 작은 시장을 선택하여 자원을 집중하였다고 볼 수 있다. 즉, 대규모 생산자와 경쟁을 하지 않고 니치마켓을 공략하는 전략을 펼침으로써 성공할 수 있었다. 그러나 니치마켓 전략에는 소규모 생산이지만 복잡한 제조 공정과정 제품, 하이테크 제품, 기술변화와 고객 욕구에 대한 신속한 적응과 지속적인 업그레이드 등의 기준을 충족하여야 한다. 이는 곧 개별고객화된 제품생산을 의미하는 것이고 대규모 대량생산 제조업자들에게는 이러한 기준 충족은 매우 어려운 것이다.

개별고객화를 성공시킨 롤 모델이 바로 미텔슈탄트이다. 대표적인 예로서 군사용 쌍안경을 생산하는 슈타이너 옵틱이나 유리병 레이블링 기계를 생산하는 크로네 회사를 들 수 있다. 이들 기업은 고객욕구에 적합하도록 제품을 제공하고 무엇보다 신뢰에 기반한 고객관계를

지속하고 있다. 독일의 미텔슈탄트는 그들이 현재에 안주하면 경쟁에서 밀린다는 것을 인지하고 있고 고객의 개별욕구에 부응하기 위해서 그들의 제품과 제품범위를 지속적으로 업그레이드해야 한다는 것을 알고 있다. 결국 미텔슈탄트는 고도로 특화된 ‘한 우물 파기’ 전략을 통해 글로벌 강소기업으로 성장할 수 있었다. 왜냐하면 세계시장에서 통할 수 있는 제품에 특화하는 것이 중소기업으로서 혁신 리스크를 줄이고 규모의 경제를 달성할 수 있는 효과적인 전략이기 때문이다.<sup>28)</sup>

이상을 종합하여 보면, 미텔슈탄트의 니치전략은 Porter(1990)<sup>29)</sup>가 설명하는 “기업이 다른 경쟁자보다 더 높은 수익을 올릴 수 있고 장기적으로 산업내에서 자신의 위치를 지키며 경쟁기업을 누르기 위한 본원적 전략(generic strategy)” 중에서 차별적 집중화(differentiated focus) 전략이다. 기업 규모와 자원의 한계를 극복하기 위하여 특정시장을 대상으로 하여 고객욕구를 만족시키는 고도로 집중된 제품 및 서비스 차별화를 실시하여 경쟁력을 강화할 수 있었다.

## (2) 글로벌화

독일 미텔슈탄트와 한국, 영국, 미국 등의 중소기업(SME)과의 차이를 설명하는 대표적인 요인이 기업의 종업원 규모와 함께 글로벌화 수준이다. 미텔슈탄트는 매우 강한 해외시장 지향성을 띠고 있다. 미텔슈탄트의 25%가 수출과 해외생산 등 다양한 해외 경영활동을 수행하고 있어 기업의 글로벌화 수준이 미국이나 영국의 중소기업 글로벌화 수준보다 높은 편이다.<sup>30)</sup> 독일 프라운호퍼(Fraunhofer)연구소의 조사에 따르면 2012년 현재 상시근로자 250인 미만 미텔슈탄트의 현지 생산 해외직접투자 비중은 독일 전체 제조업의 해외직접투자에서 19%에 불과하다<sup>31)</sup>. 그럼에도 불구하고 기업의 전체 생산에서 해외생산기지의 생산 비중을 비교해 보면, 미텔슈탄트는 평균 44%의 해외생산에 의존하고 있고 이는 1000명 이상 대기업의 해외생산 비중 46%와 큰 차이가 없을 뿐만 아니라 41%를 나타낸 250명~999명 집단기업에 비하면 오히려 더 높은 비중이다. 이는 미텔슈탄트가 해외생산기지 구축을 통해 비용절감과 현지 시장을 공략하기 위해 현지 공장가동능력에 중점을 두고 있다는 것으로 해석할 수 있다. 특히 동유럽의 새로운 EU회원국 시장과 중국 및 아시아지역 국가에 중점적으로 진출함으로써 높은 기술력과 경쟁적인 가격으로 타깃시장을 공략하는 전략의 목적을 달성하고자

28) 삼성경제연구소, “독일 미텔슈탄트의 성공이 주는 교훈”, 『SERI 경제포커스』 제423호, 2013, p.10

29) Porter, M. E., 『Competitive Advantages: Creating and Sustaining Superior Performance』 New York, The Free Press, 1985

30) McDonald, F., J. Krause, H. Schmengler, and, H.-J. Tueselmann, “Cautious International Entrepreneurs: The Case of the Mittelstand”, 『Journal of International Entrepreneurship』 Vol.1, pp.365-366

31) Zanker, C., S. Kinkel, and S. Maloca, “Globale Produktion von einer starken Heimatbasis aus”, 『Modernisierung der Produktion』, Fraunhofer ISI, Ausgabe, 63 Maerz 2013, p.3



한다. 프라운호퍼 연구소 조사 결과에서, 동유럽국가, 중국, 기타 아시아지역 투자 동기 중에 인건비 요인이 가장 우선되는 동기로 나타났고 격차를 두고 시장개척과 고객가까이 위치하려는 동기가 그 뒤를 잇는 동기로 나타난 것이 이를 뒷받침할 수 있다.

〈표4〉 미텔슈탄트의 해외직접투자(2012년)

기업	해외생산투자 비중	기업 전체 생산 대비 해외생산 비중
50명미만 기업	3%	54%
50-249명 기업	16%	34%
250-999명 기업	40%	41%
1000명이상 기업	83%	46%

출처: Zanker·Kinkel·Maloca, "Globale Produktion von einer starken Heimatbasis aus", 2013

적극적인 글로벌화의 결과, 미텔슈탄트들은 높은 기술력의 제품을 경쟁적 가격에 제공하기 위하여 독일 국내의 높은 기술전문직 인력과 함께 동유럽의 저렴한 노동력을 보충하여 활용함으로써 고도의 기술과 비용을 잘 조합할 수 있었다.

또한 독일의 미텔슈탄트들은 유로화 강세에 따른 환율변동의 위험으로부터 회피하기 위하여 해외직접투자 전략을 지속적으로 실행하였다. 특히 자동차산업과 화학분야에서의 미국시장 해외직접투자를 통하여 자연적 헤징을 적극적으로 활용하고 있다. 예를 들면, 대형 자동차 완성업체가 포진되어 있는 켄터키 주에 독일 기업 60개가 해외직접투자로 진출되어 있고 이들 중 대부분이 자동차 부품분야의 미텔슈탄트들이다<sup>32)</sup>.

헤르만 지문(2008)에 따르면 1,300여개의 히든 챔피언 미텔슈탄트에게 유일한 성장동력 또는 지배적인 원동력이라는 것은 없다. 그럼에도 불구하고 글로벌화와 혁신이 탁월한 성장동력이라는 점은 확실하다.<sup>33)</sup> 실제로 성장에 제일 크게 기여한 것도 수출을 중심으로 한 미텔슈탄트의 글로벌화이다.

이상의 설명을 요약하면, 미텔슈탄트의 수출경쟁력 구축 성공의 대표적 요인 중 하나는 전략이라 할 수 있다. 미텔슈탄트의 전략 우선순위는 시장 및 고객지향성에 있고 자신이 서브하는 시장의 개별적인 욕구를 만족시킬 수 있는 혁신성과 함께 글로벌화를 통한 경쟁적 가격 이야말로 미텔슈탄트의 핵심역량이라 할 수 있다.

32) Deutsche Welle, "US-Gouverneure werben um German Mittelstand", 13. Nov. 2013(www.dw.de)

33) 헤르만 지문(이미옥 번역), 상계서, p. 88

### 3) 입지특유 자산

#### (1) 산업인프라 : 다양한 산업클러스터

독일은 세계에서 가장 높은 수준의 노동비용의 나라이다. 노동비용은 노동생산성과 공정품 질로서 가격상승을 상쇄할 수 있는 여지가 있다. 미텔슈탄트가 높은 품질과 노동생산성을 유지하는 배경에는 불필요한 경쟁을 지양하는 기업간 협력환경이 마련되어 있다는 점이다. 미텔슈탄트들은 산학연 등과 협력하는 전략적 제휴를 통해 자신의 기술역량을 보완하고 강화하였다. 미텔슈탄트들은 제품개발, 생산공정과정에서 대학, 비대학 연구기관, 타 기업 등 다양한 기관들과 협력함으로써 신제품개발 및 생산공정 혁신을 지속할 수 있었고 제휴 네트워크를 통해 R&D 성과를 높일 수 있었다. 특히 50명 이상 249명 규모의 미텔슈탄트의 30%가 이러한 전략적 제휴 네트워크를 통해 혁신을 수행하였다<sup>34)</sup>. 또한 기업간 유기적인 협력을 통해 다양한 윈-윈 효과를 가져왔다. 대기업과의 지속적인 부품협력관계를 유지할 뿐만 아니라 개별기업이 해결하기 어려운 숙련기능인력 양성, 기술 표준화 등의 문제를 공동으로 해결함으로써<sup>35)</sup> 상호보완적 윈-윈관계를 유지하고 있다. 이러한 전략적 제휴 네트워크를 더욱 원활하게 만드는 것은 지역별로 형성된 산업 클러스터이다. 독일은 주정부가 특정 산업을 선정하여 전략적으로 클러스터를 육성하는 정책을 펼쳐서 각종 클러스터가 주별로 산재해 있다. 2013년 현재 독일 전국에 327개의 산업클러스터가 존재하고, 이 중에서 약 26%가 미텔슈탄트의 본고장이라 할 수 있는 바덴-뷔르템베르크와 바이에른 등 독일 남부 2개 주에 분포하고 있다<sup>36)</sup>. 주정부는 지역에 적합한 클러스터 선정, 클러스터 운영 및 중소기업 지원 정책 등에 대해 다양한 이해관계자들과 협의를 통해 결정한다. 지역특색에 맞는 클러스터가 적절하게 형성되면서 인적 및 물적 자원제약을 갖는 미텔슈탄트에게 이러한 산업인프라 활용을 통해 제약성을 극복할 수 있는 기회가 제공될 수 있다.

#### (2) 직업훈련제도

독일의 기본적인 직업훈련 과정은 학교과정과 현장 실습교육이라는 이원적 학습제도(dual system)로 운영된다. 직업학교 학생들은 학교에서 2일 동안 이론을 공부하고 기업현장에서 3일의 실습 교육을 받게 된다. 이 제도는 전 세계적으로 롤 모델로서 평가된다. 왜냐하면 직업훈련제도 내에서 높은 수준의 직업훈련을 보장하고 독일에서의 증가하는 전문 고급기술

34) Eurostat, Structural Business Statistics(SBS), [www.eurostat.eu](http://www.eurostat.eu)

35) 삼성경제연구소, 전계논문, 2013, p.9

36) 유럽연합 클러스터 통계([www.clustercollaboration.eu](http://www.clustercollaboration.eu)), 삼성경제연구소, 전계논문, 2013, p.9 재인용

인력에 대한 수요에 부응할 수 있도록 해주기 때문이다<sup>37)</sup>. 이러한 점에서 볼 때, 독일의 직업훈련제도는 국가 요소창출 시스템의 근간을 이룬다. 특히 미텔슈탄트는 직업훈련생의 83%를 고용하고 있다. 이는 미텔슈탄트가 장기적 관점에서 직업훈련에 투자한다는 의미로서 기능공의 교육을 분담하고 이들로부터 고급의 숙련 인력을 공급받음으로써 선순환적인 관계를 형성하고 있다. 직업훈련제도는 또 다른 한편에서는 대·중·소 미텔슈탄트 간의 공급사슬 시스템의 근간으로서도 역할을 한다. 훈련생의 비율이 가장 높은 집단이 9인 이하의, 특히 수공업분야의 작은 미텔슈탄트들인데 이들 대부분은 전통적으로 전문 기능공을 보유한 규모가 보다 큰 미텔슈탄트에 납품하는 공급자들이다.<sup>38)</sup> 중소의 미텔슈탄트들은 낮은 임금의 견습공들을 활용할 수 있는 이점을 통해 고임금급 독일의 글로벌 공급사슬상의 불리점을 어느 정도 상쇄하여 가격경쟁에 대응할 수 있을 것이다.

따라서 미텔슈탄트의 기술역량을 바탕으로 한 수출경쟁력에는 실용적인 관점에서 운영되는 직업훈련제도가 성공요인이라 할 수 있다.

### (3) 금융제도

헤르만 지문의 말을 빌리면, 히든 챔피언들 중 그 누구도 국가지원을 통해 세계시장 지배력을 갖게 되었다고 말하는 기업은 없다고 한다. 오히려 미텔슈탄트는 전통적으로 은행시스템을 통해 투자에 필요한 자본조달과 경영자문을 받는다. 특히 지방의 은행과 저축은행을 통해 이들이 필요한 대부분의 투자 자본을 조달한다. 더욱이 가족경영 미텔슈탄트들의 신용은 다른 기업의 신용보다 훨씬 높기 때문에 금융기관으로부터 차입에 용이할 뿐만 아니라 채무 부담이 가중되지도 않는다.<sup>39)</sup>

지방은행과 저축은행 외에도 독일 정부의 중소 미텔슈탄트를 위한 정책금융 지원의 역할도 간과할 수 없다. 2차 대전 후 독일의 중소기업을 중점적으로 지원하기 위해 설립된 정책금융기관인 재건은행(KfW)은 중소기업에게 대출을 할 때 담보나 보증을 요구하지 않는다. 아이디어와 기술력을 갖고 있는 중소기업이라면 대출시 담보나 보증을 요구받지 않고 대출 후에도 경영컨설팅까지 동반자적 협력관계를 유지한다. 이러한 중소기업에 적합한 금융제도를 통해 미텔슈탄트는 금융비용 부담을 줄일 수 있고 이는 다시 경쟁력을 확보하는 데 중요한 요인이 되었을 것이다.

37) Orton-Jones, C., "Family matters", 『Financial Management』, June 2013, p. 40

38) Berghoff, H., op. cit., pp.269-70

39) Orton-Jones, C., op. cit., p. 39

#### (4) 정부역할

미텔슈탄트는 독일경제는 물론 정치, 사회적 측면에서 독일을 구성하는 중추이며 국가의 중간 층 역할을 충실하게 담당하는 존재로 인식된다고 할 수 있다. 이에 따라 중앙정부와 주 정부는 독일경제의 활성화를 위해 미텔슈탄트 정책을 주요한 산업정책으로 책정한다.

독일경제가 빠르게 회복하도록 발판을 마련해 준 것은 현 정부인 CDU가 아닌 좌파정부인 SPD의 슈뢰더 전 수상이라 할 수 있다. 통독 후 ‘유럽의 병자’로까지 소리를 듣고 독일병을 치유하기 위해 뼈를 깎는 개혁을 실시하였는바 이가 바로 일명 ‘하르츠 개혁(Hartz Reform)<sup>40)</sup>이다. 이를 통하여 노동시장의 유연성 확보와 복지제도 개편, 규제 철폐, 관료주의 타파, 창업 장려인센티브 제공, 법인세 인하 등이 개혁의 주 내용이었다. 하르츠 개혁은 많은 논란을 가져왔고 여전히 논란의 대상이지만 그 성과에 대해서만은 논란의 여지가 없는 것으로 평가 받고 있다<sup>41)</sup>.

## IV. 미텔슈탄트의 과제와 한국 수출중소기업에의 시사점

### 1. 미텔슈탄트의 과제

#### 1) 미텔슈탄트의 패러다임 전환

##### (1) 가족경영에서 전문경영인 체제로의 전환

2차 세계대전 이후 독일 경제 재건에 중추적 역할을 담당했던 미텔슈탄트는 경제적 및 정치적 환경변화와 함께 부침이 있었다. 특히 통독이후 구 동독에 설립되었던 수많은 미텔슈탄트가 파산되면서 1990년 이후 파산율이 가파르게 증가하였다. 그럼에도 불구하고 미텔슈탄트는 여전히 독일을 수출강국으로 유지시켜주는 첨병역할을 한다. 그러나 미텔슈탄트의 경영전략 패러다임을 변화시키는 일련의 경제, 사회, 문화적 측면에서 변화가 일어나고 있다.

먼저 가족 소유와 경영이 통합된 가족기업 경영에서 전문경영인 체제로의 전환이다.

1970년까지 우세하였던 전통적인 미텔슈탄트는 소유와 경영의 일체, 오너와 스태프에 의해

40) 2002년 2월 슈뢰더 수상은 사회복지국가의 근본을 개혁하여 확고한 독일의 미래를 만들기 위해 전문가회의를 개최하였는바 이때 폭스바겐의 인사담당 사장인 페터 하르츠를 수장으로 영입함으로써 그의 이름을 딴 하르츠개혁이 탄생하였다.

41) Cornelia Schmergal and Konrad Fischer, “10 Jahre Hartz IV: Umstrittene Reform, unumstrittener Erfolg”*Handelsblatt*, 2012, 08.16(www.handelsblatt.de)

강한 감성적인 투자양식, 지속성, 가족주의, 독립성 등으로 특징지을 수 있다<sup>42)</sup>. 이후 독일의 경제적 및 사회문화적인 근본적 변화에 의해 소유와 경영이 통합된 전형적인 가족경영기업은 의미를 잃어가고 있다. 즉, 미텔슈탄트의 하나의 두드러진 특징이 소유와 경영의 일체인데 최근 가족이 아닌 전문경영인에 의해 경영되는 경향으로 이른바 소유와 경영의 분리가 확연히 나타나고 있다.<sup>43)</sup> 미텔슈탄트에서는 젊은 CEO들과 여성들이 대기업에서보다 더 중요한 역할을 한다. 아직도 미텔슈탄트의 95%는 가족경영 기업이지만 경영환경의 급격한 변화, 글로벌 스탠다드의 안착 등에 당면하여 수백 년 동안 이어져 온 전통 고수와 기업의 지속성장을 위한 기업지배구조의 변화 요구를 어떻게 상호보완할 수 있을지에 대한 과제가 남는다.

## (2) 글로벌경영에 따른 자본조달의 구조 변화

자본조달 역시 변화 과정에 있다. 미텔슈탄트는 전통적으로 필요한 자금의 70%를 은행을 통하여 확보하였지만 최근에는 주식시장 상장을 통하거나 사모투자자로부터 투자를 받는 것으로 전환되고 있다<sup>44)</sup>. 그 이유 중의 하나는 물론 바젤Ⅲ가 발효됨으로써 은행은 우량기업에 대한 대출에 초점을 맞출 것이고 이로 인하여 미텔슈탄트에 대한 대출 리스크 회피 경향이 커질 수 있기 때문이다. 또한 미텔슈탄트들이 점점 더 글로벌 경영에 눈을 돌리면서 은행대출보다 더 많은 자본을 필요로 하는 이유 때문이기도 하다. 이와 더불어 자본집약적인 신기술개발에 대한 투자비용이 증가하고 있는 것도 은행 이외의 외부자본에 대한 의존성을 높이게 되는 이유이다. 특히 전문경영인 체제와 결합되면서 미텔슈탄트의 글로벌화는 추진력을 얻고 있다. 특히 이들 전문경영인이나 가족 후계 경영자들은 1960년대나 1970년대 태어나서 이미 외국에서 활동하고 있었던 세대들이라 글로벌 시장에 대한 사고가 더욱 개방적이다. 최근 기업을 승계한 젊은 세대의 후계자들은 글로벌 확장을 위한 자본을 조달하기 위해 기꺼이 주식시장을 활용하고자 한다.<sup>45)</sup> 주식시장을 통한 자본조달은 그 동안 가족경영 기업으로 존속해온 미텔슈탄트의 법적 기업형태가 주식회사(AG)로 바뀌면서 주주의 기업으로 변신되어야 하는 기로에 서게 된다.

42) Berghoff, H., op. cit., p. 263

43) 독일 미텔슈탄트의 기업지배구조를 보면 가족 중 한 사람이 경영권을 승계한 경우 1995년 62.3%에서 2005년 51.8%로 감소하였다.

44) Walker, D., "Germany's Mittelstand opens up to the world", InvestmentEurope, 27 April 2011, p. 32

45) Walker, D., ibid.

## 2) 글로벌 경쟁

미텔슈탄트들은 중국기업들과도 효과적으로 경쟁하고 있고, 심지어 미텔슈탄트들의 가장 큰 수출시장은 중국이다. 그러나 보다 규모가 큰 기업이 다국적화되고 글로벌화되는 추세가 강화되면서 이들의 국내 공급자 의존성이 감소하게 되고 글로벌 소싱으로 전환하게 된다.<sup>46)</sup> 이 때문에 독일 국내 대기업들과 공급관계를 유지하고 있던 규모가 크지 않은 미텔슈탄트들은 저임금국가의 공급자들과 직접적으로 경쟁에 노출된다. 또한 독일 자동차부품이 미국으로 여전히 수출되고 있지만 현지의 자동차메이커들은 그들의 공급자들이 just in time과 just in sequence로 생산될 수 있도록 현지에 가까이 입지되기를 기대하고 있다<sup>47)</sup>. 이에 따라 현지로의 직접투자를 적극적으로 펼쳐야 하는 글로벌화의 부담도 존재한다. 독일의 기계산업 분야의 대표적인 미텔슈탄트 협회인 VDMA에서도 기계산업에서의 M&A 트렌드를 주시하고 있다. 경쟁력을 잃어가는 독일 일부 기계산업의 외국, 특히 중국기업으로의 매각에 대해 우려하고 있다. 미텔슈탄트는 중국으로부터의 경쟁과 M&A 시도에서 어떻게 존속할 것인가에 대한 과제를 해결하여야 한다.

더욱이 컨설팅회사 PwC에 따르면 독일은 세금과 사회보장 등의 비용이 지속적으로 높아지고 있어서 미텔슈탄트의 경쟁력에 부정적인 영향을 미칠 것이라는 전망이다.<sup>48)</sup> 전 세계적으로 수익에 대한 총 세율(total tax rate)이 낮아지고 있는 추세와는 반대로 독일 정부는 오히려 2012년 46.8%에서 2013년 49.4%로 인상시킴으로써 미텔슈탄트에 부담이 되고 있다. 노르웨이(40.7%), 덴마크(27%) 등 경제적 및 정치적 조건이 유사한 유럽 국가들과 세제면에서 비교하면 상당한 차이가 나서 미텔슈탄트의 글로벌 경쟁에 불리한 조건이라 할 수 있다. 독일 산업연합회(BDI)는 “미텔슈탄트는 효율적인 무역촉진 정책이 있을 때에야 최적으로 시장기회를 이용할 수 있기 때문에 미텔슈탄트를 위한 최적의 무역 지원이 있어야 한다. 이러한 정책은 새로운 시장개척에서 기업의 문제를 해결하여야 하고 국제비즈니스를 지원하도록 겨냥되어야 한다.”고 주장한다. BDI 주장은 독일 정부가 미텔슈탄트의 수출경쟁력을 유지 및 강화하기 위해서 무역촉진을 위한 확고한 정책수단을 개선하여야 하고 확대하여야 한다는 것이다.

최근 독일정부는 독일 제조업의 전환과 진화를 촉구하는 독일정부식 창조경제 Industry4.0을 주창하였다. 미텔슈탄트의 미래 성장동력 구축과 체질개선을 위한 독일정부의 정책적 노력과 함께 미텔슈탄트 스스로가 새로운 패러다임에 적응하는 속도에 따라 미텔슈탄트의 경쟁력은 새로운 양상을 맞을 것이다.

46) Jones, G. The Evolution of International Business: An Introduction(London, 1996), pp. 52-59

47) Deutsche Welle, “US-Gouverneure werben um German Mittelstand”, 13. Nov. 2013

48) Handelsblatt, “Hohe Steuerlast fuer Mittelstaendler”『Handelsblatt』 19. Nov. 2013



## 2. 한국 중소기업에의 시사점

유럽 재정위기 이후 프랑스, 스페인, 이탈리아 등 유로존 국가 대기업들이 성과 부진을 면치 못함으로써 각국에서 국가경제를 회복시키기 위한 방법으로서 독일 미텔슈탄트를 모방하려는 시도가 나타나고 있다.<sup>49)</sup> 우리나라 정부와 사회 역시 독일의 히든 챔피언인 미텔슈탄트를 배우자는 소리가 나오고 있고 창조경제를 새로운 성장동력으로 설정하고 있는 현 정부는 글로벌 강소기업 육성을 위해 독일의 중소 미텔슈탄트를 롤 모델로 삼고 있는 것이다.

독일 미텔슈탄트의 다양한 성공요인들은 한국의 수출중소기업들에게 적용될 수 있을 것이다. 한국 수출중소기업들에게 미텔슈탄트의 강점인 기술역량 개발, 사업 초기부터 강력한 수출지향과 규모의 경제를 달성하기 위한 해외생산 활동 등 적극적인 글로벌화, 고도의 시장세분화 등의 전략, 경영리더십의 일관성과 지속성, 기업간 협력의 중요성에 대하여 새로운 인식을 제공할 수 있을 것이다.

독일 제조업 경쟁력의 근간인 미텔슈탄트의 성공스토리가 한국 수출중소기업에 주는 전략적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 기술은 수출중소기업의 핵심이고, 이 기술을 자원제한적인 중소기업이 산학연 네트워킹을 통해 보다 저렴하게 개발할 수 있으므로 활발한 산·학·연 및 기업간 협력체계를 구축할 필요가 있다.

둘째, 저렴한 노동력만으로는 중소기업들이 고부가가치의 하이테크 제품을 생산할 수 없다. 고급의 기술 및 지식노동자와 저렴한 노동력과의 긍정적인 조합으로 연결될 수 있는 기회를 찾기 위해 활발한 글로벌화를 추진해야 한다.

셋째, 그 동안 가격경쟁력에 집중하였던 한국 수출중소기업은 자사만의 특화된 시장을 개발함으로써 한정된 자원을 한 곳에 집중하는 전략도 고려해야 한다.

넷째, 정부의 중소기업 육성 지원 정책에 대한 방향의 지속성이 필요하다. 글로벌 강소기업 육성이 한 시대의 트렌드가 아니라 장기적인 관점에서 중소기업이 한국 수출역군이라는 점을 강조하며 수출중소기업 부문에서 금융, 전문기능인 양성교육, 산학연 협력네트워크 사업 등에 국가의 자원과 역량을 보다 투자하여야 한다.

49) 예를 들면, 프랑스 올랑드 정부는 2012년 그 동안의 정부들이 수립하였던 중소기업 금융제도를 통합하여 중소기업을 중점 지원하는 독일의 정책금융기관인 재건은행(KfW)과 유사한 공공투자은행(BPI)을 발족하여 혁신적인 중소기업 육성 및 지원정책을 실시하고 있다.



## V. 결론

세계적인 그리고 유럽의 재정위기 속에서도 독일은 2010~2012년간 실질GDP성장률이 연평균 2.6%를 기록했고 1위 수출국가로 등극하면서 막대한 경상수지 흑자를 창출하였다. 이러한 독일 수출경쟁력의 근간에 독일 중소·중견기업 미텔슈탄트가 있다. 미텔슈탄트는 우수한 기술력과 적극적인 글로벌화 추진 등을 기반으로 독일을 세계적인 제조업 강국으로 이끈 원동력으로 평가받고 있다.

세계적으로 성공을 이루고 경영전략의 본보기로 자리 잡고 있는 글로벌 기업(IBM, MS, Apple 등)들은 보통의 국가의, 보통의 기업들에게 구체적인 생존전략을 제시할 수 있겠는가? 우리는 불과 몇 년 사이에 한 때 경영학의 교과서라 평가받았던 GM의 몰락을 지켜보았고 최고의 위치에 있었던 노키아의 추락을 경험하지 않았는가. 그러나 독일 히든 챔피언인 미텔슈탄트들의 성공전략은 보통의 기업들이 따라하여 배울 수 있는 좋은 본보기이자 경영모델이라 할 수 있다. 심각한 글로벌 경제침체 속에서 미 달러화 약세에 따른 원화가치의 상승은 한국 수출 중소기업들의 가격경쟁력 유지에 큰 부담으로 작용한다. 독일 미텔슈탄트 역시 달러화 대비 유로화 강제 현실에서 수출제품의 가격경쟁력 변동가능성에 노출되어 있다. 그럼에도 불구하고 미텔슈탄트는 기계, 전자, 화학 등 주력 수출제품의 경쟁력에 두각을 나타내면서 독일 경상수지 흑자 창출에 주된 역할을 하고 있다. 본고에서는 강소 기업 독일 미텔슈탄트의 수출경쟁력 구축 성공요인을 분석함으로써 우리나라 수출 중소기업의 성장동력 개선과 글로벌 경쟁력 강화를 위한 전략적 방안에 시사하고자 하였다.

본고에서는 미텔슈탄트가 글로벌 수출경쟁력 구축 성공요인을 기업특유의 자산, 전략특유의 자산, 입지특유의 자산 등으로 개념화하여 분석하였다.

분석의 결과, 독일 미텔슈탄트의 수출경쟁력은 기업 스스로의 기술 혁신성, 경영전략의 장기지향성을 보증하는 가족경영의 전통, 핵심역량을 작은 목표시장에 집중하는 니치전략과 함께 적극적인 글로벌화에서 성공요인을 찾을 수 있다. 이와 함께 미래지향적이고 효율적인 직업교육제도, 중소기업을 겨냥한 금융프로그램 그리고 정교하게 설계되고 운영되는 산업클러스터 및 산학연 네트워크 등이 미텔슈탄트의 내부적인 경쟁적 자산과 유기적으로 조합되면서 수출경쟁력에 시너지가 나타났다고 할 수 있다.

## 참 고 문 헌

- 강태구, 「국제경영」, 박영사, 2002
- 김승일·정남기·한덕희, “독일 중소기업의 경쟁력 원천에 대한 분석”, 「경상논총」, 제28권 제3호, 한독경상학회, 2010, pp.1-19
- 미래창조과학부, ‘2011년도 연구개발활동조사보고서’, 2013
- 삼성경제연구소, “독일 미텔슈탄트의 성공이 주는 교훈”, 「SERI 경제포커스」 제423호, 2013
- 중소기업청, “통계자료”, ([www.smba.go.kr](http://www.smba.go.kr))
- 헤르만 지몬(이미옥 옮김), 「히든 챔피언」, 흐름출판, 2008
- 홍석일·이영주, “제조 중소기업의 성장요인 및 특성 분석 -소기업의 중기업으로의 성장경로를 중심으로-” 연구보고서 2012-628, 산업연구원, 2012
- Berghoff, H., “The End of Family Business? The Mittelstand and German Capitalism in Transition, 1949-2000”, 「Business History Review」, Summer 2006, pp.263-295
- BDI, “Herausforderungen aus der Sicht der Industrie”, 2013([www.bdi.eu](http://www.bdi.eu))
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, “Fakten zum deutschen Außenhandel 2011”, Berlin, 2012
- Cornelia Schmergal and Konrad Fischer, “10 Jahre Hartz IV: Umstrittene Reform, unumstrittener Erfolg” 「Handelsblatt」, 16. August 2012, ([www.handelsblatt.de](http://www.handelsblatt.de))
- Deutsche Welle, “US-Gouverneure werben um German Mittelstand”, 13. Nov. 2013([www.dw.de](http://www.dw.de))
- Eurostat, “Eurostat Yearbook”, 「Structural Business Statistics(SBS)」, ([www.eurostat.eu](http://www.eurostat.eu))
- Eurostat, 「Science, technology and innovation in Europe 2013 edition」, 2013
- IfM Bonn, “Kennzahlen zum Mittelstand 2010/2012 in Deutschland”(www.ifm-bonn.org)
- Jones, G., 「The Evolution of International Business: An Introduction」, London, 1996
- McDonald, F., J. Krause, H. Schmengler, and, H.-J. Tueselmann, “Cautious International Entrepreneurs: The Case of the Mittelstand”, 「Journal of International Entrepreneurship」 Vol. 1, pp. 363-381
- Orton-Jones, C., “Family matters”, 「Financial Management」, June 2013, pp.38-40
- Porter, M. E., 「Competitive Advantages: Creating and Sustaining Superior Performance」, New York, The Free Press, 1985
- The Economist, “Why doesn’t France have a Mittelstand?”, 「The Economist」, Oct 20, 2012, p.58

- The Economist, “The Mittelstand meets the Grim Reaper”, 「The Economist」, 337, 1995, pp. 57-58
- Handelsblatt, “Hohe Steuerlast fuer Mittelstaendler,” 「Handelsblatt」 19. Nov. 2013
- Statistisches Bundesamt, 「Statistisches Jahrbuch 2013」, 2013
- Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, “FuE Datenreport 2013”, 2013
- U.S. Department of the Treasury Office of International Affairs, “Report to Congress on International Economic and Exchange Rate Policies”, 23. Oct. 2013
- Walker, D., “Germany’s Mittelstand opens up to the world”, 「InvestmentEurope」, 27. April 2011, p.32-33
- Wolter, Hans-Jürgen and Eva May-Strobl, “Der Beschäftigungsbeitrag mittelständischer Exportunternehmen”, 「IfM-Materialien」 No. 220, 2013
- Zanker, C., S. Kinkel, and S. Maloca, “Modernisierung der Produktion”, 「ISI-Erhebung」 Ausgabe, 63. Maerz 2013

## ABSTRACT

# Success Factors of German Mittelstand as a Role Model for Korean Exporting SMEs

Song-Hon Hong\*

The term, Mittelstand, has no exact english translation for the definition, but, today, Mittelstand refers to small and medium-sized enterprises(SME), mostly family-owned firms in Germany. The Mittelstand is called the backbone of the German economy because it drove the economic miracle after World War II. During the global recession and the euro zone's debt crisis in recent years, in which european businesses have faced the near-collapse of competitiveness particularly in manufacturing, the German exports are booming and exceeded exports of China in 2012. Most importantly, the Germany economic performance has been widely attributed to the strength of the Mittelstand. Many of countries, even some leading public companies are seeking to emulate the success of the Mittelstand. Investors evaluate that many of Germany's investable "hidden champions" are Mittelstand companies. The purpose of this study is to present some of answers to the following questions: Firstly, what makes the German Mittelstand so successful? Secondly, what does the success of the German Mittelstand mean for the Korean SMEs in global competitiveness? Thirdly, what Korean government has to do improve the global competitiveness of the Korean SMEs? Some discussions in this study mention the managerial implications for Korean exporting SMEs particularly in manufacturing.

Several factors that account for the success of the German Mittelstand are technological excellence and the tradition of family-owned management, concentration on niche market and globalization, and institutional supports. There are some of important lessons to be learned from the German Mittelstand. If the purposes of Korean SMEs want to remain in the sustainable competitive advantage and withstand unforeseen economic turbulences in the future, they must be able to meet the followings:

- 1) Technology that meets the global standard or exceeding it
- 2) Competitiveness in price in the global market
- 3) Active involvement in the globalization process, utilizing various entry modes

Innovative products at globally competitive price are a crucial point for Korean exporting SMEs to achieve their competitive edge over others in the target markets abroad.

It is time for Korean SMEs to cultivate a core competence in manufacturing in order to position Korea as a global manufacturing hub with SMEs leading.

**Key Words** : Mittelstand, Family-owned Firms, Export Competitiveness, Success Factors

---

\* BK21plus Research Prof. School of Business Administration, KyungPook National University