제4회 아시아 미래포럼 '포용성장 시대 : 기업과 사회의 혁신', 빈프리프 베버 기조연설

독일의 포용적 성장
'강한 피라미들', 독일 중견기업의 영향력

빈프리프 베버 교수
독일 만하임 응용과학대학교
박은경 연구원 요약
한겨레경제연구소

오늘 이 자리에서는 독일의 포용적 성장을 이끌어온 중소 · 중견기업의 영향력에 대해 말하고자 한다. 강연은 첫째, 독일의 경제적 현황, 둘째, 독일 중소 · 중견기업의 경영원칙, 셋째, 중견기업을 지원하는 제도 순으로 발표하고, 마지막으로 간단한 경영 솔루션을 제시하도록 하겠다.

전 세계 사람들은 독일 모델의 성공비밀이 무엇인가에 대한 질문을 많이 한다. 이를테면 인구 8천만 밖에 되지 않는 나라가 어떻게 전 세계의 수출 3위를 하는 경제대국이 될 수 있었는가라고 묻는다. 지난 10년 동안의 몇몇 경제적 통계수치는 실제로 독일의 성공을 대략적으로 보여준다. GDP, 가계부채, 실업률, 적자 등 경제지표는 지난 10년 간 좋은 실적을 기록하고 있다. 그리고 독일 기업들은 글로벌 시장에서 혁신성과 경쟁력을 유지하고 성장하고 있다. 경제지표로만 미뤄볼 때 독일의 성공은 정부의 유연한 지도력과 잘 갖춰진 공공인프라를 기반으로 기업의 기술과 연구개발의 조화 때문으로 볼 수 있다.

하지만 독일경제의 초석이 된 더 큰 이유는 바로 중소 · 중견기업의 영향력에 있다. 포춘지의 500대 기업 리스트를 예로 들자면, 독일 기업들은 미국이나 일본과 대비해 평균 이하의 성과를 기록하고 있으며, 프랑스와 영국, 중국과 비교해 대기업이 많이 없는 것을 확인할 수 있다. 왜냐하면 독일의 경제성장의 핵심은 중견기업들에 있기 때문이다. 독일의 중견기업은 수출주도 기업으로서 대기업과 경쟁하지 않고 보완적인 역할을 한다. 독일의 중견기업과 대기업은 큰 차이가 있다. 독일의 대기업은 한국의 이른바 재벌이라 불리는 대기업과 동일하다. 대기업은 대규모의 다국적사업을 할 수 있기 때문에 경제성장에 있어 중요한 역할을 하지만, 큰 다국적 기업에게만 의존하는 경제는 다양성이 있는 경제보다 취약성이 있다. 독일의 경제모델은 한국과는 달리 중견기업에 의해서 이루어진 것이라 볼 수 있다.

허먼 시몬(Herrmann Simon)에 의해 1990년대 처음 제기된 '히든 챔피언'이라는 용어는 약 30억 유로 이하의 수익을 올리지만 인지도는 비교적 낮은 기업을 말한다. 사실 이러한 히든챔피언, 즉 중소 · 중견기업들은 경제 · 사회적으로 잘 알려져 있지 않다. 왜냐하면 독일의 중견기업의 경우, 이들은 대기업에 비해 더 신중하고 현실적인 접근을 통해 경영을 하는 경향이 있기 때문이다. 현재 2,700여 개의 히든 챔피언 중 50%가 독일에 있으며, 오스트리아와 스위스까지 더하면 히든챔피언의 56%가 독일 권에 포함된다. 바로 이러한 히든챔피언들이 독일 경제에 17세기 말부터 큰 역량을 미쳐왔다. 독일 중견기업들은 17세기 말부터 사회적으로 명성을 얻고 지역사회에 큰 기여를 해 왔다. 특히, 지역사회에서 히든 챔피언은 양질의 일자리를 제공함으로써 평판을 쌓았다. 독일의 1,300여 개가 넘는 히든챔피언은 실제적으로 독일의 경제에 중요한 성장 동력이며, 작은 규모였지만 이들 모두 수출 중심으로 하는 세계적인 기업이 되었다.

그림1 빈프리프 베버 교수가 한겨레신문사가 주최하고 한겨레경제연구소에서 주관하는 제4회 아시아미래포럼에서 기조연설을 하고 있다.

1990년대부터 독일 전체적으로 약 일만 여 개의 히든챔피언들이 독일의 주요 경제 성장의 원동력으로 부각되었다. 일부에서는 이들을 '강한 피라미들'로 지칭하기도 한다. 이러한 중견기업들의 특징은 주로 기계 · 전자 · 화학 등의 제조업이며, 대부분의 중견기업은 B2B사업을 하고 있다. 몇 가지 사례를 꼽자면, 일본에서도 유명한 글로벌 애견용품 제조사인 플렉시(Flexi)사를 비롯해 지진 측정기를 생산하는 레나츠 일렉트로닉(Lennartz Electronics)사 등이 있다. 이들은 실제 글로벌 시장에서 빅 플레이어는 아니지만, 작지만 강한 '피라미들'로서 독일 경제에 끼치는 영향력은 상당하다. 허먼 시몬 그룹에서 독일의 '강한 피라미들'이 어디에 분포했는지 조사해 지도에 표시했는데, 주로 수도인 베를린에 있지 않고, 대부분 남쪽, 프랑크푸르트 지역에 소재하고 있음이 밝혀졌다. '강한 피라미들'이 독일 전국적으로 산재한 이유는 독일의 경제성장의 기초가 된 150여 년 전의 분권화된 정치 배경에 있다.

'강한 피라미들'의 성공요인은 크게 세 가지로 나눌 수 있다. 첫째, 사회적 협의를 통한 포용적 성장이며, 둘째, 헌신을 통한 포용적 성장이고, 마지막으로 문화 · 제도적 기반을 통한 포용적 성장이다.

'강한 피라미들'은 높은 동기의식을 가지고 혁신기술을 개발하고 있다. '강한 피라미들'은 가격이 아닌 품질과 가치에 중점을 두고 장기간을 통해 성장해 왔다. 또한 독일의 사회제도들은 다양한 이해관계자들의 합의에 따라 '강한 피라미들'을 지원하고 있다. 중소 · 중견기업 근로자를 위한 교육프로그램 제공도 그 중 하나로써, 이들의 기술을 양성하고, 네트워크 파트너로서도 중요한 역할을 하고 있다. 또한 '숏타임 레이보'는 독일의 기독교 민주당과 사회민주당이 2008년, 2009년 경제위기에 연합해 만든 지원 프로그램으로, 단축된 노동시간에 의해서 생겨난 중견기업의 임금 손실에 대해 정부가 보상을 지원하고 노동자 해고를 최대한 막을 수 있도록 했다. 이는 많은 정부 예산을 필요로 했지만, 6천여 개의 기업들의 경제회생과 수많은 노동자들의 일자리를 보장하는데 기여를 하였다고 평가된다. '숏타임 레이보'가 성공할 수 있었던 이유는 짧은 기간에 기업인, 근로자, 정치인들이 합의를 도출하고, 실제적인 접근방식을 통해서 경제를 회생시킬 수 방안을 찾는데 노력했기 때문이다.

두 번째 성공요인은 헌신을 통한 포용적 성장이다. 포용적 성장은 헌신을 통해서 이루어진다. '강한 피라미들'은 대기업과는 달리 현실적이고 실제적인 경영 접근 방식을 취한다. 전통적인 경제 이론들은 '강한 피라미들'을 시장 영향력이 적은 플레이어로 여기고, 전 세계 시장자원 측면에서 그다지 중요하지 않다고 여겨져 왔다. 그러나 최근에는 시장 지도력과 혁신성에 있어 이러한 '강한 피라미들'들이 중요한 경영의 원칙과 모델을 제시하고 있는 것으로 주목받고 있다. 이를테면 '강한 피라미들'의 이례적인 경영모델은 최근

그림2 제4회 아시아미래포럼 참가자 단체사진

글로벌 경제 위기를 극복할 수 있는 방법론과 새로운 전략을 제시하고 있다. 이들은 기술 혁신을 주도하고, 장기적인 정책을 마련해 서비스를 제공하고 몇 년 후에도 전기장치에 대한 부품을 제공할 수 있는 여력을 갖고 있는 것으로 평가된다. 독일의 '강한 피라미들'은 근로자들이 적응할 수 있는 교육 프로그램을 제공하고 있으며, 복잡한 산업 환경에서 전통을 고수하면서도 혁신 기술을 도입하는 등, 빠르게 대응할 수 있는 능력을 갖고 있다.

'강한 피라미들'은 현실적인 경영원칙을 갖고 있다. 지역사회를 기반으로 지역의 현황을 적극적으로 반영하고, 다양한 이해관계자와 소통해 좋은 관계를 유지하고 있다.

첫 번째로 독일의 '강한 피라미들'은 인간을 위한 경영을 하기 위해 노력하고 있다. 도요타와 같은 글로벌 다국적기업들은 지속적인 성장인 무엇인지, 지속적인 개선이 무엇인가에 대해 고민하고, 직급과 상관없이 모든 근로자들이 마음껏 그들의 생각을 제안할 수 있는 자유를 제공하기 위해 노력해 왔다. 그러나 독일 대부분의 '강한 피라미들'들은 이러한 다국적기업들보다 훨씬 오래전부터 근로자들이 선제적인 접근방식을 취할 수 있도록 장려해 왔다. '강한 피라미들'의 경영진들은 근로자들이 그들의 가능성을 최대한 발현할 수 있도록 비전과 목표를 제시하고, 권한을 부여함으로써 협력정신을 구현하고 있다. 그리고 독일의 중견기업의 경영진들은 작업장에 직접 나가서 근로자와 일대일 관계를 형성하기 위해 노력한다. 중간관리자로서 근로자와 직접적인 밀접한 관계를 만들어야만 신뢰를 얻을 수 있고 헌신을 이끌어낼 수 있다고 믿기 때문이다. 이를 대변하듯 독일의 대부분의 중견기업은 약 2% 이하의 낮은 이직률을 기록한다. 고용자가 근로자와 밀접한 관계를 유지해 작업 효율을 높이고, 기술 개발에 박차를 가할 수 있도록 고무한다.

둘째, '강한 피라미들'은 단기적인 이익보다 장기적인 가치를 중시한다. 대부분의 독일 중견기업은 가족이 경영한다. 이 중견기업의 경영자들은 장기적인 가치를 추구하고 4대, 5대에 걸친 사업을 운영하고 있다. 프루드버그(Freudenberg)는 160년 전에 창립된 독일 중견기업으로 가족 사업을 계속 이어가고 있다. 365명의 가족 구성원이 8대에 걸쳐서 '믿을 수 있는 파트너십 구축' 이라는 원칙하에 고객중심의 기업경영을 하고 있다. 예를 들면 가족이 아닌 사람들에게 주식을 팔지 않고, 이혼했을 경우는 주식을 포기하고 회사에서 나가야하며 회사 주주들은 2% 이상의 지분을 갖지 못하는 원칙을 고수하고 있다.

독일의 중견기업들은 기술 개발에 있어서도 최선을 다하고 있다. 텐테(TENTE)는 제조업이나 의학계에서 사용하는 작은 바퀴를 생산하는 독일 중견기업으로 틈새시장에서 연구 개발에 대한 지속적인 투자를 통해 혁신적인 기술을 개발해 높은 시장 점유율을 기록하고 있다. 독일의 '강한 피라미들'들은 대기업에 비해 특허권을 5배나 많이 보유하고 있는 사실이 이를 증명한다.

가족 사업은 동일한 사회 문화 배경을 기반으로 한 기업 운영을 가능케 한다는 장점이 있으나, 반면에 경영 리스크도 크다. 이를테면 재정적 어려움에 빠지거나, 불합리한 의사결정으로 경영위험을 가져오기도 한다. 독일의 중견기업들의 CEO들은 기업 네트워크를 통해 가족사업의 갈등 해소를 위한 정보와 노하우를 갖고 있다. 경영 승계에 대한 체계적인 계획을 바탕으로 지역사회 발전에 기여할 수 있는 사업을 펼쳐 나가도록 한다. 이들은 전통적으로 사회적 책임 구현에 중점을 두고, 강력한 의지와 혼신을 가지고 지역사회를 기반으로 하는 사업을 운영해, 지역사회 주민들의 신뢰를 받고 있다. 독일 보쉬(Bosch)사의 경우, 글로벌기업으로 성장했지만 중견기업의 정신을 아직도 유지하고 있다. 레드 보시라는 별명을 가진 보쉬의 창립자 로버트 보쉬는 1906년 초, 최초로 8시간 근무제를 확립했으며 모든 근로자들에게 평생 교육을 지원하고 병원 및 사회복지 혜택을 제공하였다.

가족 사업에 있어서 또 다른 중요한 성공 요인은 독특한 전략을 통해 합작 사업을 실행하는 것이다. 합작 사업은 기업 간의 신뢰와 존중을 기반이 되어야 가능한데, 독일 중견기업들은 이례적인 방법을 통해서 복잡한 사업과 과업을 수행해 나가고 있는 것이 특징이다. 대기업들은 복잡한 조직구조와 정부의 법 규제로 인해 비공식적인 합작 사업이 어렵지만, 중견기업은 그렇지 않다. 독일의 프루든버그(Freudenberg)사와 일본 녹(NOK)사의 합작 사업이 대표적인 예이다. 양 사는 각자의 국가에서는 개별적으로 제품을 생산하고 경영하지만, 글로벌시장에서는 합작이란 형태로 협력해서 사업을 수행하고 있다. 예를 들어 일본에서는 녹(NOK)사가 제품을 생산하고 독일에서는 프루든버그(Freudenberg)가 생산을 하지만, 중국과 미국에서는 함께 사업을 해 나가는 방식이다.

마지막으로 '강한 피라미들'의 성공요인은 문화 · 제도적 기반을 통한 포용적 성장에 있다. 영국의 이코노미스트지는 독일을 '유럽의 병자'라고 표현하며, 금융과 서비스업을 강화시켜야 한다고 주장했다. 하지만 독일은 기존의 산업기반을 유지하고 제조업을 확장시켜 나가는 방안을 선택했다. 유형의 산업을 확장하는 데 초점을 맞췄던 것이다. 독일은 전통적으로 유형의 것, 실재적인 것을 위주로 하는 전통을 가지고 있다. 예를 들어 독일에서는 젊은이들에게 실제적인 일을 하라는 권고를 많이 한다. 우선 경제활동에 직접적인 도움이 되는 직업 교육을 받고, 학문적인 공부는 그 이후에 이뤄져야 한다는 것이다.

또 다른 강점은 독일의 '이중교육제도' 이다. 대부분의 독일 젊은이들은 평생 교육, 직업교육을 받는다. 젊은이들 외에도 직업을 바꾸고자 하는 사람들에게도 직업 교육을 제공하고 있다. 독일의 젊은이들의 약 60%는 학교에 나가서 실제적인 직업교육인 도제수업을 받는다. 그 중 일부는 기계 또는 세공 분야를 전공 하고 있다. 독일에서는 대학 졸업장을 가지고 있는 사람이 전 인구의 14%에 불과해 독일의 일자리의 약 60%는 도제수업을 요구하고 약 20%만이 대학 졸업장을 요구한다. 도제수업을 요구하는 일자리를 가진 근로자들이 중산층을 형성하고 독일 사회에서 실제적인 지식을 확산시키는 중요한 역할을 하고 있다. 독일의 이중교육제도는 사람들이 원하는 직종에 대한 실제적인 훈련을 제공하고 시험을 통해 자격증을 부여하고 있다.

마지막으로 경영 솔루션에 대해 얘기하자면, 우선 교육제도에 대한 투자가 필요하다. 우리 미래 세대들에게 실제 비즈니스, 경제활동에 필요한 능력을 갖추기 위한 공부를 할 수 있는 여건을 만들어줘야 한다. 실제적인 기술을 갖추고 학문을 추구하도록 하고, 한 번의 기회가 아닌 여러 번의 기회를 주는 문화를 만들어야 한다. 대학 입시 한 번으로 아이들의 평생 미래가 결정되는 사회가 아닌 다양한 성공과 실패의 경험을 통해 생존 능력을 갖출 수 있도록 지원하는 사회가 포용적 성장을 이룰 수 있는 사회이다.

중견기업의 경우는 틈새시장에서 경쟁력을 확보하고, 협력을 통해 성장할 수 있도록 해야 한다. 가족 사업을 통해 협력 추구하고, 가족 사업이 실패할 수 있는 요인을 익혀서 실패를 극복하도록 한다.

정부 및 행정 관료들은 유형을 강조하는 문화를 구축할 수 있도록 노력해야 한다. 대기업도 중요하지만 '강한 피라미들', 중견기업들이 시장에서 경쟁력을 갖추고, 협력의 정신을 갖도록 격려해야 한다. 물론 독일의 제도를 한국 사회에 그대로 적용하기는 어렵기 때문에 한국의 사회 · 문화적인 환경에 따라 적용하는 노력이 필요하다.

무엇보다 가장 중요한 것은 사회의 협력정신을 구현하는 것이다. 경제, 문화, 정치, 교육 각 분야들 간의 우선순위를 정하는 것이 중요한 것이 아니라, 각 분야의 협력을 통해 사회가 발전하는 방안을 모색하도록 해야 한다. 중견기업에게 자율권을 제공하고 교육프로그램을 지원해 이 시대에 맞는 재능을 갖춘 다양한 인재를 양성하는 것이 포용적 성장을 위한 발판이다.

한겨레경제연구소
Hankyoreh Economic Research Institute

한겨레경제연구소(HERI)는 시장만능주의와 성장지상주의를 넘어선 새로운 경제를 연구하는 싱크탱크로서, 2007년 2월 출범 이래 기업 및 공공기관의 사회책임경영(CSR), 지속가능발전교육(ESD), 사회책임투자(SRI), 사회적기업, 동아시아 경제공동체, 정책생태계 등을 연구하고 있습니다. 이런 연구 성과를 사회와 공유하기 위해 자체 매체인 〈HERI Review〉, 홈페이지, 각종 언론 기고, 국제포럼, 교육과 컨설팅 사업을 꾸준히 전개하고 있습니다.