

독일 히든 챔피언의 강점과 약점(II)



정 하 성
독일 로펌 Janolaw chung 대표 / 변호사
hschung@janolaw.de

글로벌화

히든 챔피언 중에는 글로벌이라는 용어가 사용되기 오래 전부터 글로벌화한 기업들이 있다. 집중화는 시장을 작게하는 반면 글로벌화는 시장을 넓게 한다. 히든 챔피언은 글로벌화를 통하여 규모경제를 실현해왔다. 따라서 집중화와 글로벌화는 히든 챔피언의 두 개의 중요한 기둥이다. 글로벌화 전략 과정에서도 히든 챔피언은 자립 경영원칙을 포기하지 않는다. 제3자를 통해 판매하지 않고 자회사망을 구축하여 외국에서도 고객과의 직접적인 접촉기회를 놓치지 않는다.



(주)파버카스텔¹⁾

Faber-Castell AG는 일찍부터 글로벌화한 대표적인 히든 챔피언이다. 명품 문구생산업체로 이름난 이 기업은 250년 전인 1761년에 창립되어 이미 19세기부터 국제화를 시작했다. 연필이 주력 생산품이다 보니 나무가 많은 브라질에 1930년에 생산기지를 세웠고 1960년에 이르러 전세계 9개국에서 생산했다. 현재 연매출은 5억4천유로이며 7천명의 임직원 중 9백명만이 독일에서 거주한다.

혁신력

독일 산업기업의 평균 R&D 비율이 매출의 3%인 반면 히든 챔피언은 매출의 6%를 R&D에 투자한다. 대기업과 비교해서 직원 1천명당 특허등록 개수가 5배에 달하며 특허 한 건당 개발비용은 대기업에 비하여 20% 밖에 안된다²⁾. 기술혁신이 제품 품질향상을 목적으로 하고 있기에 이는 경쟁자들에게 시장진입장벽이 된다.



(유)EOS (Electro-Optical System) GmbH³⁾

이 기업은 3-D 프린팅 분야의 세계적인 선두주자다. 1989년에 설립되어 현재 5백여명의 임직원을 두고있고 매출은 1억24백만달러이다. 3D 장비, 재료 및 레이저 기술을 개발하며, 특히 자동차 부품업계에서 3-D 프린팅 기술의 상용화를 성공시켰다.

1) www.faber-castell.com

2) Hermann Simons, 2012, 265쪽.

3) www.eos.info

고객관계

히든 챔피언은 고객에게 시선을 보내는 것을 경쟁자에게 집중하는 것보다 중요시 여긴다. 고객과의 장기적인 관계와 고객의 만족도가 시장경쟁에서의 핵심요점이라고 인식하고 있기 때문이다. 이것은 통계로서도 잘 나타난다. 히든 챔피언 기업에서는 임직원의 25~50%가 고객하고 정기적으로 직접적인 접촉을 가지고 있다. 대기업에서의 그 수치는 5~10% 밖에 안된다⁴⁾. 특히 최고 경영자인 경우 고객과의 거리가 더욱더 가깝다.



젠하이저 (Sennheiser GmbH & Co. KG⁵⁾)

1945년에 설립된 이 기업은 현재 2,500여명의 임직원을 두고 있으며 연 매출은 5억9천만유로에 달한다. 젠하이저의 고객관리는 유명하다. 특히 엔터테인먼트 산업에 밀접하게 접해있어 고객이 원하는 바와 트렌드를 일찌감치 감지했다. 2013년 할리우드에서 TV 프로덕션기술 분야의 에미상을 수상 받은 것은 우연이 아니라 젠하이저가 고객과 얼마나 밀접한 관계를 유지하고 있는지를 반영하고 있다.

히든챔피언이 극복해야할 도전

디지털혁명

디지털혁명은 히든 챔피언에게 가장 큰 도전이며 기회이다. 디지털화는 글로벌화라는 시장진입장벽을 무너뜨리고 있다. 히든 챔피언이 글로벌화를 이루기위해 수십년, 아니 수백년을 소비했지만 이제는 디지털혁명을 통하여 이를 수년 내에 이룰 수 있다. 120개국에 판매상을 구축하여 만들어졌던 히든 챔피언의 글로벌화는 알리바바같은 디지털산업 플랫폼을 이용할 경우 수년 안에 저렴한 비용으로 형성될 수 있다. 글로벌화는 더이상 히든 챔피언의 기득권이 아니다. 디지털혁명이 히든 챔피언의 비즈니스모델에 가져오는 또 하나의 충격은 가격의 투명성이다. 시장가격이 인터넷을 통해 알려짐에 따라 히든 챔피언이 경쟁사 제품에 비해 높은 가격을 시장에서 요구하기가 점점 어려워지고 있다. 히든 챔피언의 독점권이 무너지고 있다.

세대교체

히든 챔피언이 세계시장에서 선도적인 위치를 확보하는 데까지 긴 시간이 걸렸다. 이러한 장기전략의 실행을 가능케 했던 것은 히든 챔피언이 주로 가족기업이었기 때문이었다. 이 강점이 현재 가장 큰 약점으로 드러나고 있다. 세대교체를 성공적으로 이루지 못하면 경쟁력을 곧 잃고 만다. 독일 중견기업이 당면한 가장 큰 문제가 세대교체라는 것을 많은 경제전문가들이 공감하고 있다. 독일상공협회(DIHK)에 의하면 오는 5년 내에 1만개의 독일기업에서 세대교체가 이루어져야 한다고 한다⁶⁾. 세대교체의 실패가 건전한 기업을 파탄으로 몰고 갈 수 있다. 2006년 도이치뱅크가 발표한 자료에 의하면 중견기업의 3분의 2가 3세대에서 4세대로의 경영이전에 실패한다. 3분에 1이 이미 1세대에서 2세대의 경영이전에 실패하며, 성공한 기업 중 3분의 2가 3세대로의 세대교체에서 실패한다⁷⁾. 결과는 다음 통계가 말해주고 있다. 1990년대에서는 히든 챔피언의 60%가 가족기업이었지만 지금은 50%로 줄어들었다. 그 틈새에 사모투자기업들이 끼어들고 있다. 독일 히든 챔피언의 10%가 사모투자기업의 소유로 넘어갔다⁸⁾.

내부 시장의 침체

고객과의 근접성이 현재 유럽에서 진행되고 있는 경제 및 금융위기를 당면하면서 약점으로 드러나고 있다. 히든 챔피언이 아무리 전 세계 시장에서 활동한다 해도 매출의 대부분은 유럽시장에서 차지하고 있다. 유럽경제의 침체가 독일 중견기업을 더욱더 제3시장으로 몰아내고 있지만 그곳에서 유럽시장에서 가지고 있는 지위를 확보할 수 있을 지는 지켜봐야 할 것이다. 중국에 진출한 독일 중견기업 중에 성공한 기업을 찾기 힘들다는 것은 모두가 아는 사실이다. 아시아 시장에서 아시아 기업을 상대하기란 쉽지 않을 것이다.

독일 히든 챔피언이 당면한 위기가 미래의 히든 챔피언의 야망을 가진 한국 중견기업에게 기회로 다가올 수 있다. 위의 도전을 극복하지 못한 독일 히든 챔피언과의 합작 또는 그 기업의 인수를 추진한다면 긴 세월애 축적된 기술, 고객 그리고 시장 노하우를 단시간 내에 확보할 수 있을 것이다. **BN**

4) Herrmann Simons, 2012, 214쪽.

5) www.sennheiser.com

6) DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2013, 8쪽.

7) Deutsche Bank, Geschäfte mit Geschwistern, 2005.

8) Herrmann Simon, 2012, 417쪽.