

НЕМЕЦКИЙ МИТТЕЛЬШТАНД: ОПЫТ УСПЕХА СРЕДНЕГО БИЗНЕСА НА ГЛОБАЛЬНОМ РЫНКЕ

Институт исследований развивающихся
рынков бизнес-школы СКОЛКОВО



Авторы

Ксения Соколова — аналитик Лаборатории исследований стратегий компаний, Институт исследований развивающихся рынков бизнес-школы СКОЛКОВО

Екатерина Молчанова — руководитель Лаборатории исследований стратегий компаний, Институт исследований развивающихся рынков бизнес-школы СКОЛКОВО

Алексей Калинин — директор Института исследований развивающихся рынков бизнес-школы СКОЛКОВО

Институт исследований
развивающихся рынков
бизнес-школы СКОЛКОВО

Москва 2016

Ни одна часть настоящей публикации не может быть воспроизведена или переведена на любой язык в какой бы то ни было форме любыми способами, в том числе путем фотокопирования, записи или применения любых средств хранения и поиска информации.

Настоящая публикация содержит обобщенную информацию, поэтому может использоваться исключительно в качестве общего руководства. Работа не является подробным исследованием или профессиональной оценкой. Представленные точки зрения принадлежат авторам и необязательно отражают позицию Московской школы управления СКОЛКОВО или компании ЕУ.

Уважаемые коллеги!

Представляем Вашему вниманию доклад «Немецкий Миттельштанд: опыт успеха среднего бизнеса на глобальном рынке», подготовленный коллективом Института исследований развивающихся рынков Московской школы управления СКОЛКОВО при содействии компании EY, которая уже в течение долгого времени является одним из основных партнеров школы и института.

Школа СКОЛКОВО ставит своей задачей готовить лидеров с глобальным видением мира, которые не только тонко чувствуют правила игры на российском рынке, но и успешно применяют лучшую мировую экспертизу. С этой целью мы изучаем мировые бизнес-практики, которые, на наш взгляд, могут помочь российским предпринимателям достичь новых горизонтов в своём бизнесе.

Появление данного доклада сегодня особенно актуально. Негативные рыночные тенденции последних лет, такие как волатильность, снижение спроса, замедление роста экономики и ужесточение конкуренции ставят перед многими российскими компаниями новые вызовы. Общаясь с представителями российского бизнеса, мы нередко слышим вопросы о том, как адаптироваться к новым бизнес-реалиям и где найти источники роста.

Международное развитие и выход на зарубежные рынки может стать одним из стратегических ответов. При этом, в России международный рынок как правило рассматривается с точки зрения возможностей для крупных компаний, в то время как предприниматели зачастую ограничивают свои стратегические аппетиты локальным или, в лучшем случае, национальным рынками.

Опыт компаний Миттельштанд показывает, что даже малый и средний бизнес может выиграть от интернационализации и достичь успехов на международной арене. С нашей точки зрения, и наш бизнес должен смелее выходить на мировые рынки, тем более, что уже сейчас мы видим ряд российских компаний среднего размера, которые имеют все шансы успешно конкурировать в своих нишах в глобальном масштабе, чей опыт мы описываем, в частности, в таких докладах как



«Российский и китайский средний бизнес: стратегии интернационализации» и «Пятнадцать избранных: как российские компании бросают вызов глобальным лидерам».

Из всего множества возможных ракурсов рассмотрения феномена Миттельштанд настоящий доклад фокусируется на перспективе международной стратегии, а также на таких особенностях, как работа в нише, культура семейного предпринимательства, технологическое лидерство и клиентоориентированность.

Разделяя многие из принципов и ценностей Миттельштанд, мы надеемся, что идеи и реальные примеры, предоставленные в докладе, послужат источником вдохновения и помогут реализовать потенциал российских средних компаний для того, чтобы успешно конкурировать с глобальными корпорациями, как на локальном, так и на мировых рынках.

Андрей Шаронов
Президент Московской школы управления
СКОЛКОВО

Дорогие друзья!

Мы рады представить Вашему вниманию еще один совместный проект с Институтом исследований развивающихся рынков бизнес-школы СКОЛКОВО — доклад «Немецкий Миттельштанд: опыт успеха среднего бизнеса на глобальном рынке».

Миттельштанд - широко известный в мире феномен достижения глобальной конкурентоспособности компаниями среднего бизнеса, который изучают в лучших бизнес-школах мира. Несмотря на это, представляемый доклад - одна из очень немногих, если не единственная в своём роде оригинальная работа на русском языке, описывающая уникальные управленческие практики немецких компаний.

Компания EY поддерживает различные предпринимательские инициативы, потому что предприниматели играют определяющую роль в развитии национальной экономики. Ежегодно в России и ещё более чем в 60 странах компания EY проводит программу «Предприниматель года» – это самый престижный международный конкурс для предпринимателей. Это уникальное состязание отличается тем, что позволяет признать успехи предпринимательской деятельности людей, которые вдохновляют других своими идеями, энтузиазмом и достижениями. Как первый и единственный конкурс подобного рода «Предприниматель года» направлен на признание вклада ведущих предпринимателей в национальную и мировую экономику, содействие подъему предпринимательской активности и экономическому росту в странах-участницах конкурса и поиск образцов для подражания в современном бизнесе для следующего поколения предпринимателей.

Мы также поддерживаем распространение лучших управленческих практик. Наш девиз – «Совершенствуя бизнес, улучшаем мир», и один из способов это делать – помогать предпринимателям учиться на опыте своих коллег из других стран. Разумеется, нет ничего, что можно копировать - каждый бизнес уникален и должен искать свои собственные рецепты успеха. Однако мы убеждены, что успешный опыт всегда является ценным источником знания и вдохновения на этом пути.



Московская школа управления СКОЛКОВО - наш давний партнер, с которым мы полностью разделяем ценности предпринимательства и распространения лучших практик. Мы очень рады на протяжении многих лет поддерживать работу Института исследований развивающихся рынков бизнес-школы СКОЛКОВО, которая помогает российским предпринимателям получать доступ к управленческим знаниям мирового класса..

Мы также поддерживаем распространение лучших управленческих практик. Наш девиз – «Совершенствуя бизнес, улучшаем мир», и один из способов это делать – помогать предпринимателям учиться на опыте своих коллег из других стран. Разумеется, нет ничего, что можно копировать - каждый бизнес уникален и должен искать свои собственные рецепты успеха. Однако мы убеждены, что успешный опыт всегда является ценным источником знания и вдохновения на этом пути.

Александр Ивлев
Управляющий партнер по России
EY

Содержание

06

РЕЗЮМЕ

08

СПРАВОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

09

ВВЕДЕНИЕ

11

ЗНАКОМСТВО С КОМПАНИЯМИ МИТТЕЛЬШТАНД

16

МОДЕЛЬ УСПЕХА

18 КУЛЬТУРА СЕМЕЙНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

24 ЛИДЕРСТВО В ГЛОБАЛЬНОЙ НИШЕ

30 ОРИЕНТАЦИЯ НА КЛИЕНТА

35 ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ПРЕВОСХОДСТВО

40

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

42

БИБЛИОГРАФИЯ

45

АЛФАВИТНЫЙ СПИСОК КОМПАНИЙ



Средний бизнес — нетипичный игрок на глобальном рынке. Ограниченные в ресурсах и масштабах деятельности, средние, а тем более малые компании редко ассоциируются с глобальными игроками. Принято считать, что малый и средний бизнес сосредоточен на локальном рынке и может расти сначала за счет увеличения местной клиентской базы и точек присутствия, а затем — путем освоения новых категорий продукции. С традиционных позиций такая модель развития обычно предполагает расширение специализации и сферы деятельности компании, а сам рост характеризуется скорее количественными, чем качественными показателями. И действительно, фокус на росте, причем быстром, стал настолько доминантным в современной бизнес-практике, что толкает компании на путь, не всегда продуманный в стратегическом отношении и нередко ведущий к прямому столкновению с крупными конкурентами.

Существует ли другая модель развития малого и среднего бизнеса? Могут ли такие компании добиться высоких результатов на зарубежных рынках, и что лежит в основе успешной глобальной стратегии?

В этом контексте полезным представляется опыт немецкого среднего бизнеса — так называемых компаний Миттельштаннд. Как правило, это семейные предприятия, работающие в сегментах B2B. Они предлагают альтернативную модель управления, когда краткосрочным результатам предпочитается долгосрочная эффективность, а рост становится возможным за счет узкой специализации и работы на глобальных рынках. Пример компаний Миттельштаннд показы-

вает, что не только крупный бизнес, но и фирмы меньшего размера могут выиграть от глобализации и достичь высоких показателей при работе за рубежом.

В основе успеха Миттельштаннд лежит уникальная модель управления, в которой стабильность внутренней культуры и процессов сочетается с высокой адаптивностью к изменчивой рыночной среде. Именно на этом сосредоточено внимание в данном докладе, раскрывающем ключевые аспекты деятельности и международной стратегии немецкого среднего бизнеса. Стоит подчеркнуть, что, хотя появление и становление этого класса компаний в Германии во многом обусловлено культурно-историческим контекстом, в настоящей работе интерес представляют прежде всего их стратегия и подходы к организации и развитию бизнеса.

Мы рассматриваем компании Миттельштаннд в переломный момент, когда глобализация, открывшая перед ними широкий спектр возможностей, принесла и новые угрозы. Международная конкуренция усиливается, охватывая ниши, которые традиционно занимал немецкий средний бизнес. Азиатские производители наращивают свой технологический потенциал, сужая разрыв в качестве предлагаемой продукции. Глобальный спад в экономике также диктует свои условия и повышает значимость цены как конкурентного преимущества.

Категория Миттельштаннд довольно широка, и ее представители по-разному реагируют на новые вызовы. Тем не менее все они сходятся в одном: уникальная модель управления и стратегический тип мышления, общие для этих компаний,

позволяют им сохранять стойкость и становятся ценным ресурсом в конкурентной борьбе.

Культура семейного предпринимательства служит фундаментом, на котором строится устойчивое конкурентное преимущество компаний Миттельштаннд. Именно она определяет некую их двойственность: с одной стороны, консерватизм и традиционализм, характерные для семейного бизнеса, с другой — предпринимательское любопытство и открытость. В рамках этой культуры выделяются следующие ключевые элементы: *долгосрочная концепция*, ориентированная на сохранение бизнеса для будущих поколений, а не на достижение краткосрочной выгоды, *вовлеченность сотрудников*, находящая отражение в системе мотивации и организационной структуре, и *социальная ответственность*, определяющая обязанности перед обществом, которые компании Миттельштаннд принимают по собственной инициативе.

Лидерство в глобальной нише характеризует рыночную перспективу в стратегии компаний Миттельштаннд. Несмотря на небольшие размеры, они успешно конкурируют с крупными транснациональными корпорациями и благодаря сочетанию нескольких факторов занимают позиции глобальных лидеров в своих сегментах. *Узкая специализация* позволяет им направлять максимум сил и ресурсов на выполнение высоких требований определенной группы клиентов, тем самым не оставляя в этой нише рыночных возможностей для конкурентов. Как следствие, компании конкурируют на основе *создания ценности продукта*, а не за счет увеличения объемов производства. Лидерство в нише затем масштабируется посредством *географической диверсификации*: чем сильнее сужается сегмент, тем более однородным становится пул клиентов, и страновой фактор становится менее значимым.

Ориентация на клиента — основной аспект клиентской перспективы в работе компаний Миттельштаннд. Прежде всего это выражается в выстраивании *долгосрочных взаимовыгодных отношений с клиентами*, где на первый план выходят доверие, лояльность и совместное развитие. Особое внимание также уделяется *близости к клиенту* как в географическом плане, так и с точки зрения формирования инфраструктуры и процессов для «живого» общения. Это не только гарантирует высокий уровень обслуживания, но и представляет собой инструмент для понимания рыночных тенденций и генерирования

идей для инноваций. Таким образом компании Миттельштаннд становятся центром знаний и компетенций в своих нишах и занимают *экспертную позицию в работе с клиентами*.

Технологическое превосходство задает операционную перспективу деятельности немецкого среднего бизнеса. Примечательно, что речь идет не о прорывных инновациях и высоких технологиях, а о постоянном самосовершенствовании и оттачивании всех аспектов работы компании. Непрерывные, так называемые *инкрементные, продуктовые инновации* позволяют создавать лучшие решения в области миниатюризации, безопасности, производительности и дизайна, а иногда даже открывать новые рыночные ниши. Помимо собственно продукции, компании Миттельштаннд на постоянной основе совершенствуют внутренние процессы, что помогает им достичь высокой *операционной эффективности*. При этом, несмотря на повышение общей глобализированности компании, она сохраняет *внутренний контроль над ключевыми компетенциями*, в том числе производственными.

Таким образом, успех компаний Миттельштаннд определяется их стремлением к достижению лидерства в глобальной нише, ориентацией на клиента и технологическим превосходством — факторами, которые связывает и усиливает культура семейного предпринимательства.

Данный доклад строится вокруг этих четырех якорных характеристик, а также содержит общую информацию о компаниях Миттельштаннд и множество примеров и мини-кейсов. Этот материал будет одинаково полезен и компаниям, уже работающим на международных рынках, и тем, кто лишь планирует первые шаги в направлении глобальной экспансии. Целевая аудитория включает специалистов-практиков, управляющих малым и средним бизнесом, а также студентов и преподавателей, интересующихся вопросами стратегического менеджмента.

В основе данного доклада лежит обзор международных авторитетных источников, в которых исследуются аспекты деятельности немецкого среднего бизнеса, а также знакомство с примерами работы компаний Миттельштанд, имеющимися в свободном доступе в Интернете, профессиональных изданиях и открытых базах данных.

Отметим, что изучением немецкого среднего бизнеса занимаются несколько экспертных центров и специалистов: *Фредерике Вельтер (Prof. Dr. Friederike Welter)* и *Майкл Хольц (Michael Holz)*; Институт исследования Миттельштанд в Бонне (*Institut für Mittelstandsforschung, IfM, Bonn*), рассматривающий проблемы определения, статистического анализа и интернационализации малых и средних компаний; *Герман Симон (Hermann Simon)*, бывший профессор INSEAD, сооснователь консалтинговой компании *Simon-Kucher & Partners* и автор теории и книги «Скрытые чемпионы» (*Hidden Champions*); *Бернд Фенор (Bernd Venohr)*, консультант и профессор стратегического менеджмента Берлинской школы экономики и права, а также *Рам В. Йер (Ram. V. Iyer)*, основатель и президент *The Midmarket Institute* — института, работающего над вопросами стратегического развития среднего бизнеса, и другие.

Статистические данные, касающиеся экономики Германии и компаний Миттельштанд, взяты из материалов, опубликованных Институтом исследования Миттельштанд в Бонне (*IfM Bonn*), Федеральным министерством экономики и энергетики Германии (*BMWi*), Немецким банком реконструкции (*KfW Bankengruppe*), банком *DZ BANK* и Агентством внешнеэкономической деятельности и маркетинга Германии (*Germany Trade and Invest*), а также на других профильных сайтах.

Волатильность, замедление роста экономики и ужесточение конкуренции ставят перед многими малыми и средними компаниями серьезные вопросы, связанные со стратегическим развитием. Один из них — поиск новых источников роста. Стоит отметить, что, располагая ограниченными ресурсами, такие компании, как правило, работают в узком рыночном сегменте, или нише, а значит, их рост на локальном рынке имеет предел. При этом для средних компаний, обладающих необходимыми возможностями, важным источником роста может стать выход на зарубежные рынки.

Существует целый ряд причин, усиливающих актуальность расширения международного присутствия. Помимо доступа к новым рынкам, зарубежная экспансия позволяет средним компаниям повысить свой инновационный потенциал и производительность, а также укрепить конкурентные преимущества, в том числе в борьбе с глобальными корпорациями на местном рынке.

Выход на рынки зарубежных стран — процесс непростой. В этом отношении хорошим исходным пунктом может стать знакомство с опытом компаний, имеющих сопоставимые размеры, долю рынка или работающих в той же отрасли. Однако, современные знания о международном управлении и подавляющая часть кейсов успешной глобальной экспансии, которые предлагаются для изучения, по-прежнему, ограничиваются опытом западных транснациональных корпораций. Это легко объясняется доступностью информации о таких компаниях, их узнаваемостью,

а также тем, что на протяжении долгого времени мировой рынок рассматривался исключительно с точки зрения возможностей для крупных международных корпораций.

Существуют ли успешные примеры интернационализации бизнеса средних компаний? Да, и ярким примером, подтверждающим, что даже небольшие компании способны достичь выдающихся результатов в конкурентной борьбе на глобальном рынке, служит немецкий средний бизнес, или, как его принято называть в Германии, Миттельштанд (*Mittelstand*, в переводе с немецкого «средний класс»).

Немецкий Миттельштанд, высоко ориентированный на глобальные рынки, доказал, что для экспорта продукции совсем не обязательно создавать большую компанию. Более 340 000 немецких малых и средних компаний ведут активную экспортную политику (Bremer, 2012). Несмотря на рывок в развитии, произошедший в 1990-е годы, глобальная история многих таких компаний началась гораздо раньше. Первые экспортные поставки выполнялись еще в конце XIX века. Волна экспорта продукции наблюдалась также с 50–60-х годов прошлого века. Сегодня целый ряд компаний Миттельштанд относится к числу так называемых «скрытых чемпионов»¹. Интересно отметить, что «скрытые чемпионы» есть во многих странах, однако более 80% компаний расположены в немецкоговорящих государствах (Германия, Австрия, Швейцария).

Еще одна особенность немецкого среднего бизнеса — его высокая кризисоустойчивость. Так, несмотря на ярко выраженное снижение про-

¹ Согласно определению Германа Симона, «скрытые чемпионы» — это средние крайне узкоспециализированные компании, которые занимают от 50 до 95% мирового рынка, входят в первые три строчки рейтингов в своих нишах и отраслях или являются номером один на своем континенте, имеют ежегодную выручку до 4 млрд. долларов и мало известны широкой публике. Профессор Симон выявил эти компании и представил их в книге «Скрытые чемпионы 21 века. Стратегии успеха неизвестных лидеров мирового рынка», а также в своих более ранних статьях и книгах. (Simon, 2009).

даж в период экономического спада в 2008–2009 годы, многие компании сохранили объем инвестиций на прежнем уровне, а некоторые даже воспользовались моментом для увеличения расходов и расширения бизнеса.

Изучение модели управления и бизнес-практики компаний Миттельштанд позволяет сделать важные выводы с точки зрения стратегической концепции. Опыт немецкого среднего бизнеса показывает, как узкая специализация и географическая диверсификация формируют основу для устойчивого роста, небольшие поэтапные инновации обеспечивают непрерывное самосовершенствование, а близость к клиентам и высокий уровень сервиса становятся залогом сохранения позиций.

В контексте данной работы важно учитывать, что как статистическая категория понятие «Миттельштанд» часто используется для классификации всех малых и средних предприятий (МСП) с ежегодной выручкой до 50 млн евро и персоналом численностью до 499 человек. Вместе с тем эксперты единодушны в том, что в действительности это понятие не ограничивается исключительно количественными характеристиками. В большей степени оно отражает качественную составляющую, то есть набор ценностей, принципов ведения бизнеса и компетенций, присущих немецким семейным предприятиям. За последние десятилетия размер многих компаний серьезно увеличился, поэтому их нельзя официально квалифицировать как МСП. В то же время они сохранили «генотип» Миттельштанд и нередко относят себя к данной категории. Таким образом, все МСП можно обозначить как Миттельштанд, однако не все компании Миттельштанд входят в число малых и средних предприятий.

С учетом материалов, подготовленных экспертами, в рамках настоящего доклада под словом «Миттельштанд» подразумеваются малые и средние экспортно-ориентированные частные (семейные) немецкие компании, лидирующие в узкой рыночной нише на глобальном рынке благодаря стратегии фокусирования, ранней ориентации на экспорт, долгосрочной концепции, развитию ключевых компетенций и инноваций, а также тесным отношениям с клиентами. С количественной точки зрения Миттельштанд как объект изучения будет включать расширенную категорию компаний, в том числе более крупных представителей немецкого среднего бизнеса с годовым объемом выручки до 1 млрд евро.

Зарождение Миттельштанд в Германии имеет серьезные историко-культурные и географические

предпосылки, а также институциональный контекст. Так, появление Миттельштанд связывают с индустриализацией, наблюдавшейся в конце XIX века. Кроме того, широкое распространение в Германии малый и средний бизнес получил после окончания Второй мировой войны, придя на смену крупным концернам и акционерным обществам. Признавая, что контекст и среда оказывают воздействие на зарождение компании и тип ее конфигурации, мы утверждаем, что стратегия — это в первую очередь выбор определенных действий. Таким образом, в рамках данной работы мы не изучаем институциональную составляющую, а компании Миттельштанд интересуют нас прежде всего с точки зрения выбранного типа действий, приносящих успех на международных рынках.

Опыт немецкого среднего бизнеса показывает, как узкая специализация и географическая диверсификация формируют основу для устойчивого роста, небольшие поэтапные инновации обеспечивают непрерывное самосовершенствование, а близость к клиентам и высокий уровень сервиса становятся залогом сохранения позиций

Благодаря целому ряду факторов и активным усилиям многие средние компании из развивающихся стран сумели занять прочные позиции на местных рынках и обладают серьезным потенциалом, позволяющим успешно конкурировать с глобальными корпорациями. Именно поэтому знакомство с немецким опытом будет представлять немалый интерес для динамично развивающихся средних компаний, готовых предложить мировому рынку конкурентоспособный продукт. Очевидно также, что практика, описанная в этом проекте, не может служить «готовым рецептом», и читатели, желающие воспользоваться ею, должны критически отнестись к предложенной информации, приняв во внимание собственный опыт, текущую ситуацию и конкретные условия работы компании.

Знакомство с компаниями Миттельштанд

Наряду с крупными, всемирно известными компаниями в Германии существует целый ряд частных малых и средних предприятий, занимающих прочные позиции на глобальных рынках. Как правило, для этих компаний характерны следующие черты: исключительно высокая производительность, постоянное внедрение инноваций, ориентация на экспорт, поддержание долгосрочных отношений с ключевыми стейкхолдерами, социальная ответственность и семейная корпоративная культура.

Миттельштанд — это не просто статистическая категория, а философия управления

Не имея точного эквивалента в других языках, понятие «Миттельштанд» прочно вошло в немецкую и международную деловую лексику. Сами немецкие предприниматели считают, что Миттельштанд — это не просто статистическая категория, а философия управления. Когда компании говорят о принадлежности к данной группе, они имеют в виду наличие общих ценностей, элементов управления и международной стратегии. Именно в них заключен секрет успеха этих сравнительно небольших, но конкурентоспособных на международном уровне компаний. В своем исследовании лидеров немецкого среднего бизнеса Бернд Фенор назвал это *uncommon*

common sense («отличительные общие признаки») (Venohr & Meyer, 2009).

С учетом целей проекта и того факта, что частные «средние» компании из Германии в целом крупнее среднестатистических европейских фирм, основным объектом данного доклада станут компании Миттельштанд с выручкой от 50 млн до 1 млрд евро. На сегодняшний день часть компаний имеет даже большую выручку (до 4 млрд евро), и зачастую юридически они являются группой компаний, состоящей из фактически независимых более мелких предприятий. Важно понимать, что все они придерживаются философии, характерной для Миттельштанд. Данная группа отличается как от «классических» малых и средних предприятий, работающих в большей степени на внутреннем рынке, так и от крупных акционерных многонациональных корпораций.

“You don't have to be big to be global”²

Согласно ряду исследований Фенора по сравнению с МСП и акционерными обществами многие компании Миттельштанд демонстрируют более высокие темпы роста. При этом в отноше-

² Перевод: «Не обязательно быть большой компанией для того чтобы быть глобальной» (Carr, 2011).

нии права собственности, структуры управления, культуры и ценностей компании Миттельштанд сходны с предприятиями малого и среднего бизнеса.

Категория Миттельштанд доминирует в удивительно широком диапазоне отраслей. Так, фирма *Mühle* имеет более чем 70 летний опыт изготовления кисточек для бритья; компания *Gerriets* — единственный в мире производитель театральных занавесов; фирма *Uhlmann* — мировой лидер по созданию упаковочных систем для фармацевтической отрасли; семейная группа *Koenig & Bauer* входит в топ-3 компаний, выпускающих печатные прессы; фирма *DELO* поставляет 80% промышленных клеев для банковских и сим-карт, а компания *Kärcher* — всемирно известный производитель профессиональной уборочной техники. Как было сказано, многие из этих компаний не просто работают на зарубежных рынках, а входят в число «скрытых» глобальных лидеров в своих нишах и отраслях.

Несмотря на многообразие форм и видов деятельности немецких средних компаний, их анализ позволяет выделить ряд общих характеристик (см. рис. 1).

Право собственности

Около 70% немецких компаний Миттельштанд находятся в частной (семейной) собственности, в то время как размещение акций на бирже становится для них скорее исключением, чем правилом. Это серьезно влияет на деловую практику, модель принятия решений и организационную

культуру компаний. Еще одна характерная черта Миттельштанд проявляется в «слиянии» ценностей и принципов владельца-основателя с ценностями самой компании.

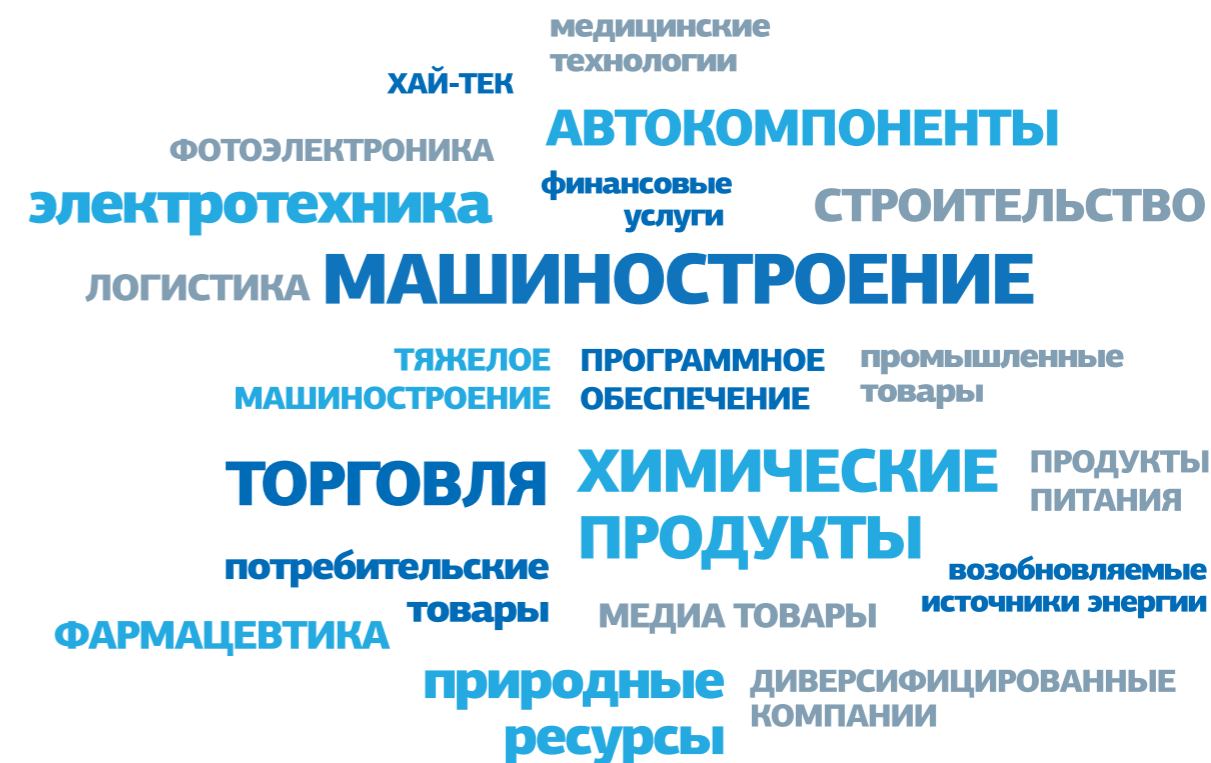
Отраслевой фокус

Немецкий средний бизнес доминирует в традиционных средне- и высокотехнологичных отраслях (см. рис. 2). Несмотря на сдвиг экономики в сторону информационных технологий и сферу услуг, в большинстве случаев компании Миттельштанд остаются в производственном секторе. 85% фирм работают в сегменте B2B — в частности, в рамках цепочки создания стоимости крупных концернов. Значительная часть немецких средних компаний специализируется на создании инвестиционных товаров и узкоспециализированных отраслевых решений. Другое распространенное направление — производство товаров премиум-класса, предназначенных для длительного пользования (таких как бытовая техника, канцелярские принадлежности, посуда, музыкальные инструменты и аппаратура, медицинские приборы и т. д.).

Возраст компаний

Средний возраст компаний Миттельштанд превышает 50 лет. Некоторые из них появились всего несколько лет назад и лишь недавно вошли в категорию лидеров на глобальных рынках, однако большинство таких компаний было создано в 50–60-е годы XX века. Нередки также примеры фирм, имеющих более чем вековую

РИСУНОК 2: ОТРАСЛЕВАЯ СТРУКТУРА НЕМЕЦКОГО СРЕДНЕГО БИЗНЕСА



Источник: по материалам Venohr, B., Fear J., Witt A., 2015. Адаптировано Институтом исследований развивающихся рынков бизнес-школы СКОЛКОВО

историю и традиции. Специализация компании во многих случаях определяется ее возрастом. Так, компании, появившиеся относительно недавно, ориентированы на новые высокотехнологичные отрасли. Более «взрослые» компании сконцентрированы в традиционных областях машиностроения.

Расположение

Еще один интересный факт: для немецкого среднего бизнеса характерно более или менее равномерное распределение компаний по территории страны (за исключением ее восточной части). При этом более 70% компаний располагаются не в крупных центрах, а в небольших городах и сельских районах, что не мешает им устанавливать мировые стандарты. Такое расположение и происхождение определяют взаимозависимость между бизнесом и городом или регионом, а также высокую степень их лояльности по отношению друг к другу.



Миттельштанд в экономике Германии

Важно отметить, что компании Миттельштанд встроены в локальную инфраструктуру и благодаря этому формируют уникальную экосистему региона. Кроме того, средние компании активно поддерживают систему двойного ученичества в рамках практико-ориентированных образовательных программ, а также представляют собой основу кластеров и широко взаимодействуют с местными банками.

Немецкая система двойного ученичества — важный источник квалифицированной рабочей силы для компаний. В рамках этой системы приобретение навыков на производстве сочетается с занятиями в классах, что позволяет выпускникам быстрее проходить адаптацию на рабочем месте. Средние компании нередко предлагают студенту стажировку или университетскую стипендию в обмен на его возвращение в компанию после

РИСУНОК 1. ХАРАКТЕРИСТИКИ КОМПАНИЙ МИТТЕЛЬШТАНД



Источник: подготовлено по материалам, опубликованным Институтом исследования Миттельштанд в Бонне (IfM Bonn), Федеральным министерством экономики и энергетики Германии (BMWi), Агентством внешнеэкономической деятельности и маркетинга Германии (Germany Trade and Invest), а также на сайте Института изучения среднего бизнеса (Midmarket Institute)

завершения учебы. Такая система позволяет компаниям на ранних этапах отсеивать сотрудников, не соответствующих принципам корпоративной культуры, и при этом не нарушать строгое трудовое законодательство, по которому уволить работника очень трудно.

Встраивание Миттельштанд в развитую систему региональных кластеров дает компаниям возможность участвовать в цикле производства, логистики и сбыта крупных корпораций, а также в совместных программах НИОКР, сотрудничества с университетами, государственными и частными исследовательскими институтами, поставщиками бизнес-услуг и широким кругом предприятий из родственных и поддерживающих отраслей.

Немецкий средний бизнес стремится к независимости, поэтому основную часть проектов финансирует за счет собственных средств. В случае необходимости, в том числе при орга-

низации внешнеторговых операций, немецкие средние компании в дополнение к собственным средствам традиционно привлекают кредитные ресурсы местных сберегательных банков (*Sparkassen*, или так называемых «домашних банков»). Прежде благодаря тесным и длительным отношениям с такими банками компании Миттельштанд могли рассчитывать на более низкие процентные ставки и сравнительно легкий доступ к долгосрочным кредитам. Тем не менее после введения международных правил Базель II/III, направленных на защиту кредиторов путем утверждения требований к ликвидности и к повышению качества управления рисками в банковском деле, семейным фирмам могут отказать в выдаче некоторых кредитов. Таким образом, компании Миттельштанд, у которых раньше не было трудностей с финансированием, в долгосрочной перспективе могут столкнуться с серьезной проблемой недостатка капитала, что,

в свою очередь, отразится на темпах экономического роста.

В ситуации, когда банки отказываются финансировать проекты, источником капитала может стать обращение к рынкам акций (что будет означать потерю семейного контроля) или к иностранным инвесторам, в том числе из азиатских стран. Ответ на вопрос, станут ли немецкие компании в массовом порядке привлекать зарубежные инвестиции, например из Китая, на данный момент остается открытым.

Несмотря на все сложности, именно частные средние компании сформировали основу немецкого экономического чуда в 50–60-х годах прошлого века. И сегодня более 3,7 млн малых и средних компаний по-прежнему определяют удивительную устойчивость экономики Германии (см. рис. 3).

Согласно статистике Института исследований малого и среднего бизнеса (IfM) в Бонне, более 99% немецких компаний относятся к МСП. Эти компании обеспечивают более 60% всех рабочих мест в Германии и свыше 50% ВВП.

Отличительная особенность немецкого среднего бизнеса заключается в серьезной ориентации на глобальный рынок. 98% из 350 000 немецких компаний-экспортеров — малые и средние предприятия. В 2012 году 199 млрд евро (около 30%) валового дохода Миттельштанд было получено за счет международной деятельности. Этот показатель ежегодно увеличивается.

Германия лидирует по доле малых и средних предприятий, внедряющих инновационные продукты и процессы

Около 40% небольших немецких фирм Миттельштанд вышли на международные рынки в течение последних пяти лет, в то время как 75% крупных компаний (с выручкой более 50 млн евро) работают на зарубежных рынках уже более пяти лет (DZ Bank Group, 2012 Annual Report). Несмотря на то что численность населения Германии составляет всего четверть от соответствующего показателя Соединенных Штатов, Германия — третий по величине экспортер после Китая и США (до 2009 года она стабильно удерживала первые позиции по экспорту товаров) (CIA, The

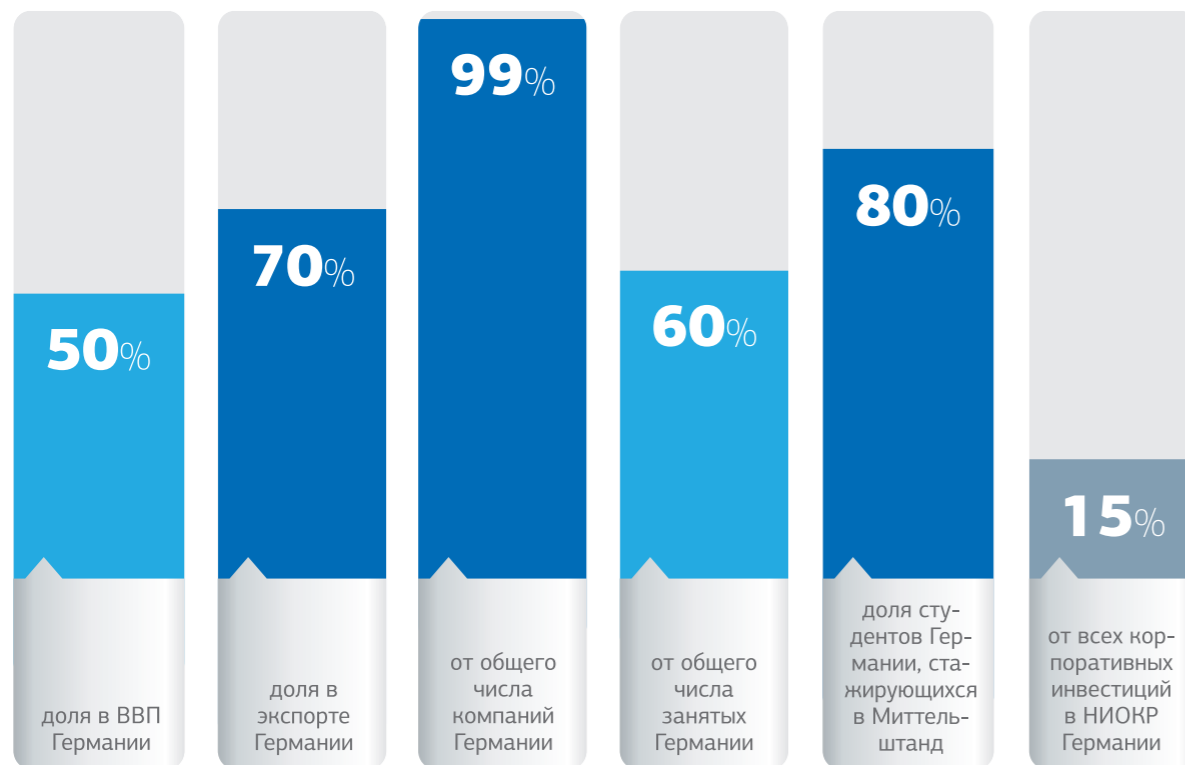
WorldFactbook, 2016; The Midmarket Institute, 2012).

Как было отмечено, компании Миттельштанд прочно интегрированы в образовательную систему страны. Они принимают на практику 83,2% учеников (стажеров) в Германии (BMW, 2013). Результат — наличие квалифицированного персонала (среднего звена), долгосрочные трудовые отношения и всего 2,7% годового оборота («текущей») кадров в компаниях Миттельштанд (The Economist, Schumpeter blog, 2014).

“Deutschland — made by Mittelstand”³

Средний бизнес в Германии уделяет особое внимание внедрению инноваций и совершенствованию продуктов и процессов. Согласно статистическим данным по странам ЕС и ОЭСР, Германия входит в число ведущих стран по объему расходов на НИОКР. Кроме того, Европейская комиссия и организация NIW, Stifterverband, сообщают, что Германия лидирует по доле малых и средних предприятий, внедряющих инновационные продукты и процессы. В 2012 году компании с численностью персонала менее 500 человек потратили 9,6 млрд евро на НИОКР, что соответствует 14,5% от общего объема расходов бизнес-сектора на научные исследования и разработки (DZ Bank Group, 2012 Annual Report). Это выражается в большом количестве патентов — около 500 000, оформленных компаниями Миттельштанд. Удивительно, что немецкий средний бизнес остается конкурентоспособным даже в непростых современных экономических условиях в Германии, включая низкий экономический рост, слабый внутренний спрос, сильный евро, старение рабочей силы, чрезмерно зарегулированный рынок труда и высокие заработные платы персонала. Таким образом, можно считать, что причины развития успешной экспортно-ориентированной модели немецких средних компаний лежат в особенностях модели управления и практики ведения бизнеса.

РИСУНОК 3: ВКЛАД МИТТЕЛЬШТАНД В ЭКОНОМИКУ ГЕРМАНИИ



Примечание: в инфографике учитывается расширенная категория немецких компаний с выручкой от 0 до 1 млрд. евро. Округленные цифры по последним данным за 2010–2015 годы. Источник: Подготовлено по материалам, опубликованным Институтом исследования Миттельштанд, Бонн (IfM Bonn), Федеральным министерством экономики и энергетики Германии (BMW), Немецким Банком Реконструкции (the KfW Bankengruppe), банком DZ BANK, Агентством внешнеэкономической деятельности и маркетинга Германии (Germany Trade and Invest), проф. Б. Фенором (Florian Langenscheidt and Bernd Venohr, 2015), сайта Института изучения среднего бизнеса (Midmarket Institute).

³ Перевод: «Германия — сделано компаниями Миттельштанд», название корпоративной банковской кампании в Германии. (DZ BANK GROUP, 2012 Annual Report).

Модель успеха

В основе управления любым бизнесом лежат разработка и реализация стратегии. Это подразумевает выбор направления развития и типа действий, позволяющих приобрести конкурентное преимущество, а также решение других задач, необходимых для выполнения миссии и достижения целей компании. На практике стратегия обеспечивает управление процессом создания ценности (или стоимости) в компании. Она также необходима для того, чтобы укрепить позиции на рынке и обеспечить рост, в том числе за счет международной экспансии.

Подчеркнем, что эффективность ведения бизнеса немецкими Миттельштанд лежит, в первую очередь, в плоскости модели управления и стратегического менеджмента. Это означает, что, несмотря на страновой контекст, опыт Миттельштанд можно применять независимо от институциональной среды, инфраструктуры или государственной политики. При этом естественно, что немецкий средний бизнес сформировал свою стратегию с учетом локальных особенностей, то есть условий «среды обитания», таких как ограниченный размер рынка Германии или дорогая рабочая сила.

Природа любого успеха многогранна. Важно то, какие именно зоны внимания компания считает приоритетными и как она встраивает их в свой бизнес с точки зрения культуры, стратегии и процессов. Представленная здесь модель отражает совокупность взаимосвязанных принципов и ценностей, которыми руководствуются компании Миттельштанд, и помогает понять причины их успеха (см. рис. 4).

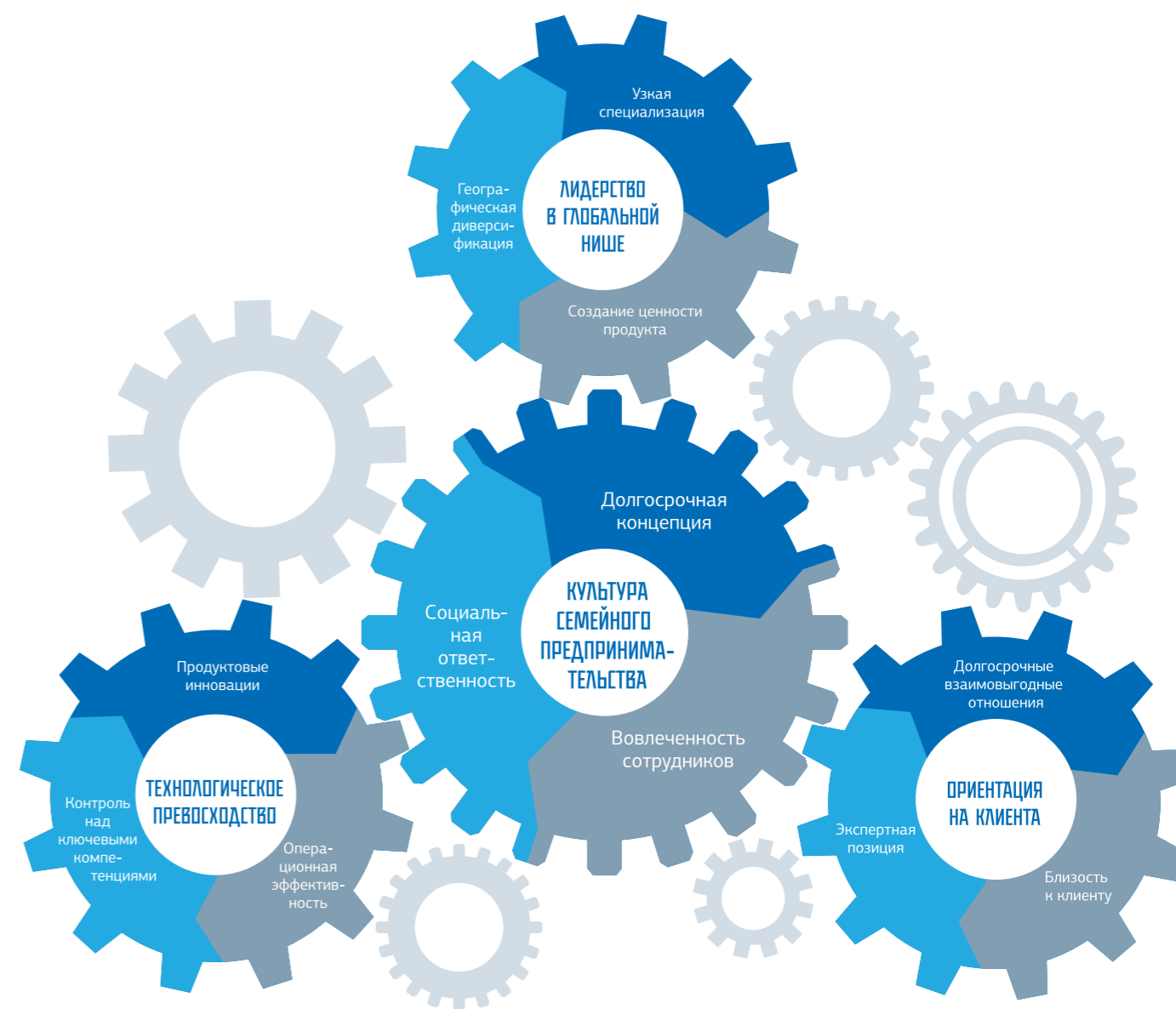
В основе этой модели лежит **культура семейного предпринимательства**, во многом зависящая от владельца — руководителя компании. К ключевым ее элементам можно отнести наличие долгосрочной концепции, подразумевающей передачу бизнеса из поколения в поколение, вовлеченность сотрудников, подкрепленную системой мотивации и организационной структурой, а также ответственность перед обществом и практику устойчивого развития.

Культура служит связующим звеном для компаний Миттельштанд и в немалой степени определяет то, как они выстраивают свои приоритеты в рамках рыночной, клиентской и операционной перспектив деятельности.

Лидерство в глобальной нише характеризует рыночную перспективу стратегии Миттельштанд. Это подразумевает, что компании достигают устойчивого роста и высокого конкурентного преимущества благодаря узкой специализации, географической диверсификации бизнеса и ориентации на создание ценности производимого продукта, а не на объемы производства и ценовую конкуренцию.

Ориентация на клиента отражает клиентскую перспективу работы Миттельштанд. В силу ограниченности ресурсов немецкие средние компании применяют нестандартный подход к конкуренции. В его основе лежит не жесткая конкурентная борьба, а стремление выстроить устойчивые отношения с клиентами. Таким образом компании создают условия, которые обеспечивают близость к клиентам и высокий уровень обслуживания, готовность и возможность

РИСУНОК 4. СТРАТЕГИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЙ МИТТЕЛЬШТАНД



Источник: разработано Институтом исследований развивающихся рынков бизнес-школы СКОЛКОВО по материалам Германа Симона (Hermann Simon) и Бернда Фенора (Bernd Venohr).

выступать в роли отраслевых экспертов, а также формирование долгосрочных взаимовыгодных отношений с клиентами.

ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ПРЕВОСХОДСТВО определяет операционную перспективу немецкого среднего бизнеса. Так, важным фактором успешной работы в сегменте B2B и надежной защитой от конкурентов становится развитие у компаний преимуществ, связанных с производительностью труда и внедрением инноваций. С этой точки зрения ключевыми компетенциями немецких средних компаний можно считать ориентацию на непре-

рывное инновационное развитие и совершенствование продуктов, высокую операционную эффективность, касающуюся не только производственных, но и других бизнес-процессов, а также сохранение контроля над ключевыми компетенциями, включая производство.

Один из наиболее важных подходов к изучению модели управления немецких компаний Миттельштанд заключается в рассмотрении ее как системы с тесно связанными элементами, которые усиливают друг друга.

Культура семейного предпринимательства

КУЛЬТУРА СЕМЕЙНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА — ЭТО ФУНДАМЕНТ, НА КОТОРОМ СТРОИТСЯ УСТОЙЧИВОЕ КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО НЕМЕЦКОГО СРЕДНЕГО БИЗНЕСА. ЕЕ ЭЛЕМЕНТЫ ОПРЕДЕЛЯЮТ ДОЛГОСРОЧНЫЕ ЦЕЛИ И СТРАТЕГИЮ ФИРМ, А ТАКЖЕ ХАРАКТЕР ВЗАИМООТНОШЕНИЙ КОМПАНИИ С ВНУТРЕННИМИ И ВНЕШНИМИ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

Изучение немецкого среднего бизнеса показывает, что успех компаний Миттельштанд на глобальных рынках во многом обусловлен уникальным стилем управления, корпоративным укладом и лидерством, в основе которых лежит культура семейного предпринимательства (нем. *Unternehmerfamilien*). Понятие «семейное предпринимательство» подразумевает, что большая доля в компании принадлежит семье, члены которой составляют основную часть топ-менеджмента, а собственники постоянно вовлечены в управление бизнесом. Идея заключается в том, что бизнес должен фактически контролироваться семьей, переходя из поколения в поколение. Две отдельные системы, семья и бизнес, выступая в качестве структурного ядра, оказывают взаимное влияние. «Семейственность» обеспечивает высокий уровень

доверия при управлении компанией, гибкость и большую личную заинтересованность в успехе. Собственниками обычно движут не финансовые соображения, а желание сохранить бизнес для будущих поколений, стремление к самореализации, семейные традиции. Бизнес приобретает огромное значение для собственников, и многие решения, в том числе семейные, принимаются с учетом интересов компании. Несмотря на все преимущества, семейственность относится и к наиболее уязвимым сторонам бизнеса, что связано с возможными конфликтами внутри семьи. Еще одной серьезной проблемой может стать преемственность. Семейные компании нередко сталкиваются с ситуацией, когда у наследника бизнеса нет желания, навыков, предпринимательских компетенций или интуиции основателя для продолжения семейного дела.

Культура семейного предпринимательства определяется главным образом философией, ценностями и компетенциями владельца — руководителя компании. Именно поэтому возникает первоочередная потребность в осмыслении **роли лидерства**. Собственников Миттельштанд отличают смелость и готовность принимать на себя ответственность, умение ставить амбициозные цели, увлеченность и приверженность бизнесу. Большую роль играет их способность вдохновлять личным примером. Они нередко обладают уникальными знаниями в предметной области и, как следствие, глубоко понимают специфику отрасли и продукта.

Для большинства руководителей немецких компаний среднего бизнеса характерно сочетание авторитаризма в том, что касается фундаментальных стратегических направлений, и стремления привлекать персонал к решению вопросов на операционном уровне (*participative approach*).

Для руководителей немецких средних компаний характерно сочетание авторитаризма в том, что касается фундаментальных стратегических направлений, и стремления привлекать персонал к решению вопросов на операционном уровне

В своих работах Герман Симон называет такой подход *enlightened patriarchy*, что переводится как «просвещенный патриархат». Конечно, стили управления могут существенно отличаться, но, как правило, ключевыми ценностями лидера, которые отражаются в стратегии компании и деятельности ее сотрудников, становятся честность, надежность, доверие, уважение и взаимопонимание, непрерывное совершенствование, отношение к компании не просто как к бизнесу или месту работы, а, скорее, как к дому или семье. В число важных особенностей входит широкое участие женщин в управлении компаниями (многие выступают в роли сооснователей либо занимают высокую должность после ухода мужа или отца), а также сравнительно молодой возраст вступления на руководящие позиции (20–35 лет).

Кроме того, опыт успешных компаний Миттельштанд показывает, что собственники-руководители не только занимаются вопросами стратегического планирования, но и вникают в детали производственного процесса, а также демонстрируют неизменную готовность к прямому взаимодействию с клиентами.

“Love for the business”,
not just in for the money...”⁴

Личные качества лидера и стиль управления серьезно повлияли на развитие корпоративной культуры немецких компаний Миттельштанд. Прежде всего для семейного предпринимательства характерны такие черты, как наличие долгосрочной концепции, широкая ответственность бизнеса и вовлеченность персонала в управление компанией на основе общих ценностей.



Долгосрочная концепция

Именно долгосрочная концепция, а не краткосрочные результаты и получение прибыли, стала основой и одной из самых сильных сторон модели управления немецких компаний Миттельштанд. Семейное владение меняет отношение руководителей к бизнесу. Их первоочередная цель заключается в том, чтобы сохранить бизнес для будущих поколений, а не повысить его стоимость для дальнейшей продажи. Таким образом, для оценки деятельности используются другие КПЭ. Кроме того, в среднем владелец — руководитель компании стоит «у руля» от 15 до 20 лет, а это в несколько раз больше по сравнению с акционерными предприятиями. Такие условия позволяют руководству определять долгосрочную политику компании. Наличие долгосрочной концепции способствует формированию непрерывной стратегии. Во первых, это означает установление долгосрочных целей,

⁴ Перевод: «Любовь к бизнесу», а не бизнес ради денег...» (Holz, 2013).

то есть стратегическое планирование, на основе принципа «сохранить и реинвестировать» (*retain-and-reinvest*). В процессе работы конфликты между краткосрочными и долгосрочными целями разрешаются в пользу последних. Предпочтение отдается долгосрочным инвестициям, сохранению персонала, эволюционному органическому росту.

Миттельштанд отдают предпочтение долгосрочным инвестициям, сохранению персонала, эволюционному органическому росту

Во-вторых, существование долгосрочной концепции предполагает выстраивание длительных отношений, основанных на доверии, с ключевыми стейкхолдерами (собственниками, клиентами, сотрудниками, поставщиками, местным сообществом). Во многих семьях профессия передается из поколения в поколение.

И наконец, речь идет о принципе самофинансирования, который выражается в высоком коэффициенте обеспеченности собственным капиталом и антициклической инвестиционной политике. Около 50% своих инвестиций немецкие компании Миттельштанд финансируют за счет собственных средств (Bremer, 2012).



Вовлеченность сотрудников

В процессе управления компании Миттельштанд придерживаются принципа *culture of ownership*, подразумевающего вовлеченность, заинтересованность, расширенные полномочия и ответственность персонала. В таких условиях каждый сотрудник чувствует, что вносит значительный вклад в поддержание эффективности компании. В основе взаимоотношений лежат не жесткие правила и предписания, которые обычно воспринимаются негативно, а общие ценности руководства и сотрудников, их взаимная лояльность. В отличие от крупных фирм, где работники позволяют себе «бездельничать», когда за ними никто не наблюдает, сотрудники Миттельштанд относятся к компании так, как если бы они сами были ее владельцами. Среди собственников и со-

трудников распространена культура высокого профессионализма, стремления к совершенствованию. На первый план выходят такие принципы, как доверие, поощрение инициативы, мотивация и делегирование. К важным факторам, влияющим на культуру Миттельштанд, относится близкое знакомство руководства с сотрудниками компании.

Существенный элемент данного подхода — рабочая культура, построенная по принципу «совместный посев и сбор урожая» (Holz, 2013). Сотрудники видят прямую зависимость между собственными действиями и совокупным эффектом, а также их влияние на общее вознаграждение. Иными словами, сотрудники несут ответственность за свои решения и осознают, что они также способны повлиять на успех или неудачу в бизнесе. Кроме того, поскольку такие компании работают в небольших регионах, каждый сотрудник становится для руководства не просто «одним из многих». В подобных организациях широко распространена практика приглашения сотрудников в наблюдательные советы.

На первый план в компаниях Миттельштанд выходят такие принципы, как доверие, поощрение инициативы, мотивация и делегирование

Среди значимых инструментов, которые применяются немецкими компаниями среднего бизнеса, можно назвать делегирование и децентрализацию управления. Это выражается в создании смешанных, то есть междисциплинарных, проектных групп, действующих как независимые компании с правом принимать решения «на местах». Совместная деятельность представителей различных областей, таких как дизайн и разработка, производство, продажи и техническое обслуживание, увеличивает общий вклад в создание инноваций и развитие отношений с клиентами. Каждая группа, или подразделение, ориентируется на отдельные клиентские сегменты и их специфические требования, а также обладает более глубокими компетенциями и располагает специализированными информационными материалами.

Еще один механизм поддержания культуры вовлеченности — плоская организационная структура, естественная для компаний Миттельштанд

и весьма распространенная в их среде. Данная структура характеризуется небольшим числом уровней управления и широкими полномочиями в сочетании с вертикальной интеграцией производственных операций. Это позволяет избежать бюрократизации и сложностей в процессе руководства компаний. Возможность применения такой структуры обусловлена достаточно высокой квалификацией и компетентностью линейного персонала, который не нуждается в строгом контроле со стороны менеджмента.

Важность децентрализации и делегирования полномочий как элемента стратегии Миттельштанд продемонстрирована Германом Симоном на примере компании **Grohmann Engineering GmbH**, занимающейся разработкой и внедрением систем автоматизации производства сложной продукции. Сборочные линии Grohmann используются при производстве полупроводников, электроники, медицинской техники, а также на биотехнологических предприятиях и в автомобильной промышленности. Преимуществом компании заключается в ее способности удовлетворять запросы наиболее требовательных кли-

ентов, ориентированных на передовые технологии, таких как *Intel, Bosch, Siemens, Tyco Electronics, Boston Scientific* и *Pfizer*. Поскольку значительную часть заказов составляют уникальные разработки, адаптированные под требования заказчиков, децентрализация в компании реализуется на уровне проектных групп, каждая из которых фактически представляет собой автономную компанию. Вот как описывает эту практику Клаус Грохманн (*Klaus Grohmann*), основатель и генеральный директор компании: «Мы намеренно не нанимаем менеджеров по продажам. Наши менеджеры полностью отвечают за свои проекты: они ищут клиентов, направляют коммерческие предложения, разрабатывают решения и реализуют проекты. В рамках проектов их руководители обладают всеми компетенциями и полномочиями генерального директора. Мы закрепляем за каждым проектом команду, и она действует как небольшая фирма. У каждого сотрудника формируется целостный взгляд на проект. Данный подход обеспечивает невероятную близость к клиенту» (Simon, 2009, сайт компании www.grohmann.com). Управление, основанное на принципах вовлечен-

КЕЙС

KRONES AG: РОЛЬ ЛИДЕРА

При изучении роли высшего руководства большой интерес представляет опыт Германа Кронзедера (*Hermann Kronseder*), основателя **Krones AG** — ведущей специализированной компании по разработке, производству и установке оборудования для консервирования, пакетирования и розлива в бутылки. В 1951 году 27-летний Кронзедер запустил в немецком городе Нойтраублинге производство полуавтоматических этикетировочных машин собственной конструкции. Эти машины пользовались большим успехом, и с 1960-х годов предприятие стало выпускать упаковочное оборудование и системы розлива. Сегодня компания предлагает уникальные решения, начиная с поставки отдельных машин и заканчивая разработкой и реализацией проектов по организации производства «под ключ».

Герман Кронзедер — типичный пример основателя компании в послевоенную эпоху: не получив высшего образования, он создал предприятие, которое сумело занять позиции мирового лидера в своей отрасли. Более четырех десятилетий Кронзедер уделял особое внимание технологическим и организационным вопросам. Он лично присутствовал на всех совещаниях с техниками из отдела обслуживания, которые докладывали о выявленных ошибках и недостатках оборудования. Именно его участие позволяло решить проблему взаимодействия между техниками и инженерами — разработчиками продукции. Техники точно знали, с какими трудностями сталкиваются рабочие на производстве или клиенты компании. Как правило, они отлично понимали, в чем заключается недочет и что конкретно следует изменить или улучшить, но не могли создать новые концепции и чертежи. Им было крайне сложно донести свои знания до инженеров и разработчиков, которые получили лучшее образование и занимали более высокие позиции в компании. В результате техники, как правило, предпочитали отмалчиваться. Кроме того, они не любили составлять письменные отчеты, боясь допустить грамматические ошибки. Кронзедер в корне изменил ситуацию: его личная заинтересованность позволила наладить коммуникацию между участниками инновационного процесса. Сам Кронзедер видел себя скорее изобретателем, чем бизнесменом, о чем свидетельствуют 630 его личных патентов.

В 1997 году Герман Кронзедер передал свои полномочия. За долгие годы руководства компанией он, помимо прочего, сумел сформировать в ней культуру работы с клиентами. Понимая, что качественное, быстрое и стабильное обслуживание по всему миру — одна из главных задач предприятий среднего бизнеса, Кронзедер прилагал все усилия для сближения с клиентами. В частности, компания Krones запустила программу пожизненного обслуживания оборудования и ежегодно открывает все новые региональные сервисные центры. Такая политика позволила сделать обслуживание в Krones одним из лучших в мире, что подтверждают сами клиенты.

Источники: Simon, 2009, сайт компании www.krones.com, по материалам ежегодного отчета компании за 2013 год.



Социальная ответственность

Одним из следствий расположения немецких средних компаний в небольших городах является принцип *stewardship business*. В русском языке ему больше всего соответствуют такие понятия, как «социальная ответственность» и «устойчивое развитие». Важно подчеркнуть, что действия компаний Миттельштанд в данном контексте носят проактивный, или инициативный, характер — это не просто ответная реакция на условия среды.

Рассматривая вопрос об ответственности бизнеса,

можно говорить о нескольких ролях компаний Миттельштанд: ответственный участник сообщества, ответственный работодатель и ответственный производитель, который задает стандарты качества и своими инновациями определяет направление развития рынка. Следствием эффективного выполнения этих обязательств становится высокая лояльность как внутренних заинтересованных лиц (персонала компании), так и внешних стейкхолдеров (клиентов, поставщиков, партнеров, органов местного самоуправления и контролирующих организаций).

По сути, немецкие компании Миттельштанд во многом зависят от региона, в котором они расположены. Прежде всего это касается рабочей силы. Кроме того, по сравнению с предприятиями из крупных центров такие компании меньше платят за аренду недвижимости. Они могут пользоваться поддержкой со стороны местных властей и других бизнес-структур, в том числе банков. В то же время, являясь крупнейшими налогоплательщиками и работодателями в регионе, эти компании чувствуют свою ответственность за бизнес и людей. И сами компании, и их

руководители принимают непосредственное активное участие в жизни региона, спонсируя проекты в области образования, культуры и спорта. Согласно оценкам, приведенным на портале *The "Welcome to Germany"*, немецкие компании ежегодно на добровольной основе вкладывают в развитие общества 11,2 млрд евро. Очевидно, что среди крупных компаний физический объем финансирования и процент социально ответственных организаций значительно выше, однако пропорционально выручке малые и средние предприятия тратят больше денег на социальные проекты. Достигая своей основной цели — сделать регион привлекательным для жизни, — они обеспечивают снижение уровня миграции среди местного населения, особенно молодежи.

По этой же причине компании уделяют особое внимание профессиональному и личному развитию персонала — одному из главных ресурсов Миттельштанд. Корпоративная культура немецкого среднего бизнеса подразумевает создание специальных условий для сотрудников, в том числе за пределами рабочего пространства. «Семейная» политика компаний предполагает гиб-

кость рабочего времени, возможность работать удаленно или брать творческий отпуск. Важно отметить, что во время тяжелого экономического кризиса 2009 года немецкие средние компании твердо придерживались этой политики и даже усиливали ее во многих областях, стараясь любыми способами сохранить персонал. Все это делает Миттельштанд привлекательными работодателями, занимающими высокие позиции в рейтингах и опросах сотрудников.

Кроме того, эти компании уделяют особое внимание качеству своей продукции, а также организации производства в соответствии с экологическими требованиями. Многие из них не просто соответствуют национальным и международным отраслевым стандартам, но и устанавливают собственные стандарты, еще более жесткие. Подтверждением успеха компаний Миттельштанд становится глобальное лидерство, признание их продукции эталоном качества и присуждение множества наград.

STIHL AG: БИЗНЕС НА БЛАГО ОБЩЕСТВА

Примером немецкой средней компании, придерживающейся стиля управления на основе принципов *stewardship business*, можно считать STIHL AG — ведущего мирового производителя бензопил. Когда в 1920-х годах Андреас Штиль (Andreas Stihl) создавал свое предприятие, его главной целью состояла в том, чтобы упростить работу людей в лесу. Так родилась идея передового изобретения.

Сегодня разработки компании в области бензопил и садовой техники определяют направление развития отрасли и рынка, а сам бренд ассоциируется с выдающимися инновациями, высококачественными изделиями и превосходным обслуживанием. Продукция STIHL реализуется более чем в 160 странах мира исключительно через специализированную торговую-сервисную сеть, в которую входят 34 дистрибьюторские и маркетинговые компании, более 120 импортеров и около 35 000 дилеров. С 1971 года STIHL удерживает позиции самой продаваемой марки бензопил в мире.

Являясь глобальным игроком, компания STIHL остается семейным предприятием с головным офисом в немецком городе Вайблингене. У этой компании долгие традиции корпоративной ответственности. Один из ее руководящих принципов — «быть ближе к людям». Группа STIHL считает себя частью общества и признает свою ответственность перед ним во всех регионах, где работают ее предприятия. Свои обязательства она реализует в самых разных областях, включая устойчивое развитие, подготовку сотрудников, защиту окружающей среды и образование.

Приведем лишь несколько примеров. Благотворительный веломарафон *Green pedals* («Зеленые педали», штат Висконсин, США) позволяет собрать средства, которые направляются на исследовательские и образовательные проекты, связанные с деревьями. Ежегодно, начиная с 2006 года, в период летних школьных каникул для детей сотрудников STIHL проводится учебная программа *Education close to nature* («Обучение ближе к природе», Вайблинген, Германия), а с 2014 года в рамках этой программы организуются специальные занятия на природе. Программа *Tree Sponsors* («Спонсоры деревьев», Циндао, Китай) направлена на создание долгосрочных отношений с сотрудниками завода в Китае; согласно условиям программы, люди, проработавшие в компании более трех лет, получают право посадить на территории завода дерево. Проект *Young Gardeners* («Молодые садоводы», Рио-де-Жанейро, Бразилия), спонсируемый STIHL, ориентирован на детей из неблагополучных семей: они получают возможность пройти обучение и стажировку в ботаническом саду в Рио-де-Жанейро. Реализуя все эти программы, компания STIHL оказывает долгосрочную поддержку своим сотрудникам, улучшает качество инфраструктуры и состояние окружающей среды.

Источники: Simon, 2009, сайт компании www.stihl.com, по материалам ежегодного отчета компании за 2014 год.

Культура семейного предпринимательства Миттельштанд представляет собой многогранную структуру, в которой авторитарность управления сочетается с подходом, основанным на общих ценностях и широком делегировании полномочий. Важно отметить четкую взаимосвязь между культурой семейного предпринимательства и долгосрочной стратегией компаний. Очевидно, что формирование такой системы стало возможным благодаря особым чертам основателей — руководителей компаний, а также работе в небольших городах. Руководители хорошо знакомы с сотрудниками, и в процессе найма они фактически заключают друг с другом «пожизненный» договор. Это становится залогом вовлеченности персонала в деятельность предприятия, которое, в свою очередь, придерживается принципов социальной ответственности и устойчивого развития. Стоит обратить внимание, что важное преимущество Миттельштанд — семейное владение и управление компанией — может оказаться и слабой стороной немецкого среднего бизнеса.

Лидерство в глобальной нише

В ОСНОВЕ РЫНОЧНОЙ СТРАТЕГИИ НЕМЕЦКИХ СРЕДНИХ КОМПАНИЙ ЛЕЖИТ НЕСКОЛЬКО ФАКТОРОВ: ФОКУСИРОВАНИЕ НА УЗКО ОПРЕДЕЛЕННЫХ СЕГМЕНТАХ, ФОРМИРОВАНИЕ ВЫСОКОЙ ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТИ И УСТАНОВЛЕНИЕ ПРЕМИУМ-ЦЕН, А ТАКЖЕ ДОСТИЖЕНИЕ ШИРОКОГО МЕЖДУНАРОДНОГО ПРИСУТСТВИЯ ПРИ ОБСЛУЖИВАНИИ ОДНОРОДНЫХ ГРУПП КЛИЕНТОВ В РАМКАХ СОБСТВЕННОЙ СЕТИ ДОЧЕРНИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Выбор международной стратегии немецкими компаниями Миттельштанд продиктован рядом их конкурентных преимуществ и недостатков.

К их слабым сторонам относится ограниченность ресурсов — в частности, отсутствие доступа к рынку капитала. По этой причине немецкие средние компании стараются избегать рынков, работа на которых требует больших финансовых вложений или предполагает необходимость конкуренции с международными корпорациями, обладающими крупными активами. Как правило, немецкие средние компании придерживаются практики узкой специализации.

В большинстве случаев данный принцип сочетается с предложением качественных товаров с высокой добавленной стоимостью и обширной

сервисной поддержкой. Это позволяет устанавливать премиум-цены. Стоит отметить, что немецкие компании Миттельштанд, как правило, работают не в быстрорастущих высокотехнологичных сегментах, а на традиционных рынках, находящихся в стадии насыщения. Цены на этих рынках остаются стабильными или даже постепенно, на протяжении многих лет, снижаются.

Многие из компаний Миттельштанд не просто присутствуют на зарубежных рынках, но и относятся к так называемым «скрытым чемпионам» в своих нишах

Еще одна сложность работы в узкой нише связана с достижением предела роста на домашнем рынке и, соответственно, необходимостью выхода на рынки других стран. При этом узкая специализация позволяет сформировать пул клиентов, достаточно однородный с точки зрения маркетинга, что способствует географической диверсификации бизнеса. Такой глобальный подход дает возможность расширить границы даже небольших рынков. Одной из ключевых целей компаний становится лидерство в выбранном сегменте. Как уже упоминалось, многие из компаний Миттельштанд не просто присутствуют на зарубежных рынках, но и относятся к так называемым «скрытым чемпионам» в своих нишах и отраслях. В глобальном масштабе рыночная доля рынка некоторых компаний составляет от 70 до 90%.

Таким образом, стратегия лидерства в глобальной нише строится на нижеперечисленных ключевых элементах.



Узкая специализация

Немецкие средние компании глубоко сосредоточены на том, что они делают. Вот лишь несколько примеров: компания *Poly-clip System GmbH & Co. KG* специализируется на разработке уплотнительных зажимов и оборудования для упаковки и маркировки товаров пищевой промышленности; компания *Koenig & Bauer* производит 90% всех машин для печати банкнот в мире; *ZB Scientific* концентрируется на изготовлении реальных анатомических моделей; инженерная и архитектурная фирма *Tilke GmbH & Co. KG* — мировой лидер в проектировании автомобильных гоночных трасс.

Для усиления своих позиций немецкие средние компании не боятся выбирать «сложных» клиентов или «неудобные» рынки. Во многих случаях они самостоятельно определяют границы рынка и стараются их сузить (то есть сформировать «суперниши»). Планируя свою деятельность, они ориентируются не на сам продукт, а на клиента, для которого он предназначен, или на задачи, которые он решает. В своей книге «Скрытые чемпионы 21 века. Стратегии успеха неизвестных лидеров мирового рынка» Герман

Симон приводит отличный пример определения и сужения рынка — работу швейцарской компании **Netstal**, производителя оборудования для литья пластиковых изделий под давлением. Эта компания специализируется исключительно на изготовлении машин для литья ПЭТ-бутылок (применение), ориентируется преимущественно на компании по производству напитков (группа потребителей) и выпускает относительно дорогие (ценовой уровень) изделия, которые, соответственно, обеспечивают высокую эффективность работы (качество). (Simon, 2009, сайт компании www.netstal.com).

“Don’t dance where the elephants play”⁵

Для усиления своих позиций немецкие средние компании не боятся выбирать «сложных» клиентов или «неудобные» рынки

Еще один пример, о котором говорит Симон, — компания **Winterhalter Gastronom GmbH**, ведущий производитель посудомоечных систем. Продукция компании ориентирована исключительно на сегмент «отели и рестораны», а не на другие организации, такие как школы, больницы, частные компании, государственные предприятия и т. д. Чтобы подчеркнуть отраслевой фокус руководством компании даже было принято решение переименовать фирму в *Winterhalter Gastronom*. Благодаря узкой специализации — одному из наиболее важных стратегических решений компании — ее доля в сегменте составляет примерно 15–20%. Если бы компания работала в более широком сегменте коммерческого посудомоечного оборудования, то ее доля была бы менее 5%. Кроме того, важно отметить концентрацию компании на требовательных клиентах — лидерах рынка, способных дать стимул

⁵ Перевод: «Не стоит танцевать там, где играют слоны». (The Economist, Schumpeter blog, 2010)

для внедрения инноваций и совершенствования: *McDonald's, Burger King, Haagen-Dazs, Tchibo, Hilton Hotels, Maredo* (Simon, 2009, сайт компании www.winterhalter.de).

Таким образом, узкая специализация позволяет компаниям Миттельштанд, с одной стороны, эффективно расходовать ограниченные ресурсы, концентрируясь на выполнении высоких требований узкой группы клиентов, а с другой стороны — устанавливать барьеры для конкурентов, желающих занять данные ниши.

Очевидно, что бизнес-практика узкой специализации не только дает важное конкурентное преимущество, но и представляет собой потенциальный вызов для средних компаний. У любого продукта есть жизненный цикл, и рано или поздно рост в нише достигнет своего предела. Это повышает значимость инкрементных инноваций и умения компании чутко реагировать на тенденции рынка и выявлять открывающиеся ниши. Другое возможное решение проблемы роста заключается в мягкой диверсификации. Этим путем идут более крупные представители категории Миттельштанд. Термин «мягкая диверсификация» подразумевает открытие бизнеса в отраслях (или новых нишах), близких к существующим с точки зрения технологий и рынка. В действительности, будучи хорошо знакомы, компании могут продолжить обслуживать тех же клиентов, предложив им дополнительные продукты или услуги. Выйти на новые рынки можно как путем поглощения действующего игрока, так и за счет кооперации или органического роста и открытия нового предприятия. Многие из компаний, лидирующих в глобальных нишах, уже проводят политику мягкой диверсификации. Например, компания *Weckerle*, производитель машин для наполнения флаконов губных помад, запустила производство собственных губных помад, а фирма *Leitz* помимо инструментов для обработки дерева начала выпускать приборы для обработки металла. Интересен также пример компании *Wanzl*, ведущего мирового производителя тележек и корзин для магазинов самообслуживания. Именно основатель *Wanzl* еще в 1950-х годах разработал ту конструкцию тележки, которая сейчас используется по всему миру. В настоящее время компания предлагает не только тележки, но и специализированные решения для логистических предприятий, аэропортов и гостиниц (Simon, 2009).

И все же, несмотря на отдельные примеры компаний, ищущих роста за счет расширения в новые продуктовые категории, основная часть

Миттельштанд по своей природе консервативна и нередко придерживается стратегии ограниченного роста. Один из владельцев немецкой семейной фирмы с гордостью отмечает, что с 1896 года размер его предприятия несколько не увеличился. Он, как и многие другие собственники — руководители Миттельштанд, боится быстрого расширения, которое может поставить под угрозу весь бизнес, а потому не стремится к росту и избегает передачи работы субподрядчикам в целях увеличения прибыли. Он не видит необходимости просто в росте, предпочитая участвовать в интересных проектах.



Конкуренция, основанная на создании ценности, а не на объемах производства

Специализация на одном товаре (или товарной группе) и удовлетворение особых потребностей клиентов из целевых категорий, наряду с работой в очень «дорогой» стране, меняет подход немецких компаний Миттельштанд к конкуренции. Вместо того чтобы предпринимать активные действия по захвату рынка, подразумевающие жесткую ценовую конкуренцию и концентрацию на объемах производства, немецкие средние компании ориентируются на создание «ценности» продукта. Формируя премиум-цены, компании применяют такие инструменты, как обеспечение и контроль высокого качества продукции, создание бренда (брендового капитала) и предложение готовых решений, а не отдельных товаров. Большое значение, влияющее на возможность установления цен, имеют также структура отрасли B2B и высокие транзакционные издержки при смене производителя.

И сами компании Миттельштанд, преимущественно выпускающие машины и оборудование, необходимые для производства конечной продукции, и клиенты, которых они обслуживают, считают качество продукции важнейшим конкурентным преимуществом. Высокий уровень немецких товаров и услуг отражен в таких характеристиках, как производительность, надежность, безопасность, долговечность и дизайн, и закре-

плен в сознании клиентов под общим брендом *Made in Germany* («Сделано в Германии»).

Премиум-цена определяет важность формирования бренда. Многие немецкие средние компании скрыты от глаз большинства конечных потребителей, однако хорошо знакомы своим непосредственным клиентам, а некоторые даже приобрели всемирную известность (например, *Miele* — бытовая техника, *Villeroy & Boch* — товары для дома, *Kärcher* — профессиональное уборочное оборудование, *Sachs* — запчасти и комплектующие для автомобилей).

Кроме того, для многих средних компаний из Германии важным источником дохода и элементом формирования ценности товара, в том числе в рамках международной деятельности, стало создание готовых решений и оказание сопутствующих услуг, включая проектирование, консалтинг, обучение и послепродажное обслуживание. По некоторым оценкам, выручка компаний от обслуживания и поставок запасных деталей составляет до 50% (а в таких отраслях, как машиностроение, достигает 75%) (Venohr &

Meyer, 2007). Для многих компаний, работающих в так называемых *service-intensive* отраслях, где большое значение имеет техническое обслуживание, сервис становится отдельным направлением бизнеса и позволяет компенсировать риски, связанные с цикличностью.

С учетом сложности предлагаемых продуктов и довольно низкой квалификации персонала клиентов на новых развивающихся рынках на первый план выходит и вопрос обучения. Предпочтение, которое многие клиенты отдают немецким производителям, объясняется готовностью этих компаний проводить учебные программы. Так, *Festo*, ведущий поставщик гидравлического оборудования, открыл специальное подразделение *Festo Didactic*, которое впоследствии превратилось в известную трениговую фирму для инженеров — специалистов в области гидравлики и промышленной автоматизации.

Во многих случаях немецкие средние компании становятся для своих клиентов поставщиками важнейших товаров и услуг. Смена делового партнера, а также любые ошибки или простои

КЕЙС

AUGUST FRIEDBERG: ЛИДЕРСТВО В ГЛОБАЛЬНОЙ НИШЕ

Отличным примером предприятия Миттельштанд, успешно реализующего стратегию лидерства в глобальной нише, служит компания **August Friedberg GmbH**, которая сумела из небольшой мастерской превратиться в мирового лидера по производству элементов безопасности и крепежных систем, применяемых в секторе ветроэнергетики.

Компания была основана в 1884 году и первоначально производила гайки и болты для горнодобывающей промышленности — в то время важнейшей отрасли для региона. Более чем за 130 лет работы компания пережила две мировые войны и несколько глобальных экономических кризисов. Что еще более важно, руководство компании — а в 1971 году ее возглавила внучка основателя, специалист в области экономики и делового администрирования Ингрид Бранд-Фридберг (Ingrid Brand-Friedberg), — вовремя признало необходимость переориентации на более технологичные отрасли, такие как автомобильная промышленность, машиностроение и производство оборудования, а также другие отрасли, где используются специально спроектированные крепежные системы.

В настоящее время компания *Friedberg* занимается разработкой и выпуском крепежных систем для ветроэнергетических установок. Подобное оборудование подвергается серьезному внешнему воздействию, поэтому к продукции для этой индустрии предъявляются повышенные требования, такие как максимальная сопротивляемость, износоустойчивость и способность противостоять ветру и любым погодным условиям. Компоненты *Friedberg* используются при сооружении большинства ветровых турбин во всем мире, начиная со сборки фланцев и лопастей и заканчивая фиксацией оснований. Некоторые из выпускаемых винтов — настоящие технические шедевры, изготовленные из специальных материалов по инновационным технологиям: их вес составляет более 20 кг, длина — 60 см, а толщина — 7 см. Преимущество компании заключается в том, что она не просто выпускает крепежные системы, а гарантирует их долговечность, безопасность и качество, что внушает доверие клиентам.

Интересно отметить, что решение начать работу в данном сегменте в первое время расценивалось как крайне рискованное, поскольку на тот момент мало кто верил в развитие сектора ветроэнергетики. Также стоит обратить внимание на раннюю ориентацию компании на экспорт: чтобы обеспечить обслуживание южноамериканского рынка, она уже в 1974 году создала дочернее предприятие в Бразилии. Несколько лет назад компания *Friedberg* открыла собственные офисы по продажам в Азии и Северной Америке.

Источники: Simon, 2009, Schnitzler, 2014, сайт компании www.august-friedberg.com.

оборудования могут обернуться для заказчика серьезными потерями. Например, сбой в работе упаковочных машин на предприятиях, поставляющих лекарственные препараты или продукты питания, грозит не только дополнительными расходами, но и большим ущербом для репутации, поэтому клиенты предпочитают не экономить.

Географическая диверсификация

Чтобы компенсировать риски узкой специализации и ограниченность роста на местном рынке, немецкие средние компании диверсифицируют свою деятельность в глобальном масштабе, что обеспечивает им существенную экономию. Как уже отмечалось, с этой точки зрения большое значение имеет поддержание однородности клиентов и возможность предоставить качественное пред- и послепродажное обслуживание. Особенность данного подхода состоит в следующем: чем сильнее сужается сегмент, тем более однородным становится сам рынок и пул клиентов, имеющих сходные потребности даже в меж-

дународных масштабах. Обслуживание такого рынка оказывается более удобным для компаний, не обладающих большими ресурсами. Перефразировав английскую поговорку, заметим, что лучше быть большой рыбой в маленьком пруду, чем маленькой рыбкой в большом море со множеством акул.

По мнению многих
Миттельштанд – лучше быть
большой рыбой в маленьком
пруду, чем маленькой
рыбкой в большом море
со множеством акул

Традиционным регионом международного присутствия немецких компаний остается Европа, на которую приходится более 50% выручки. Тем не менее в последние десятилетия этот показатель снизился. Доля американского рынка составляет чуть более 15% и сохраняет относительную стабильность. В этом контексте важно отметить факт смещения интересов немецких компаний. Стратегически важными регионами, которые обеспечивают текущий рост Мит-

тельштанд, считаются быстрорастущие рынки: страны Азии (около 17% выручки) и Восточной Европы (около 8%). Инвестиции в развитие производственного потенциала и инфраструктуры, а также органичный рост уровня доходов и жизни в этих странах приводят к повышению спроса на высококачественные немецкие товары. Вместе с тем стоит обратить внимание, что к числу основных проблем, стоящих перед немецкими компаниями Миттельштанд, относится появление на рынке новых игроков из развивающихся стран, в частности, из Китая. Китайские производители превратились в одного из самых серьезных конкурентов и возможную угрозу будущему росту немецких компаний. При этом особой уязвимостью отличаются машиностроение и производство инструментов. Китайский машиностроительный сектор уже намного больше, чем немецкий, и на азиатские компании приходится 60% мирового спроса на машины. Таким образом, в новых регионах конкуренция на основе премиум-цен становится достаточно сложной задачей.

Фактически многие немецкие фирмы просто не рассматривали (и до сих пор не рассматривают) китайских производителей в качестве соперников. До недавнего времени компании Миттельштанд находились в неплохом положении и могли противостоять новым конкурентам. Немецкие средние фирмы привыкли считать своими конкурентными преимуществами техническое превосходство, применение ноу-хау и великолепное обслуживание. Благодаря высокому качеству продуктов и сервиса они занимают

лидирующие позиции в сегменте премиум-цен. Тем не менее в последние годы в отрасли произошли значительные структурные изменения. Постепенно продвигаясь вперед, китайские производители не только полностью освоили нижний сегмент местных рынков, но и начали предпринимать активные действия по организации экспорта своей продукции, улучшая ее качество. Высокие цены вынуждают клиентов из развивающихся стран переходить на альтернативное китайское оборудование: у него более приемлемая цена и качество, которое китайские компании обозначают словами *good enough*, что буквально можно перевести как «достаточно хорошо». Эти товары не обладают большим набором функций, однако они сравнительно доступны и просты в использовании и техническом обслуживании. Издержки китайских компаний уже не такие низкие, как 20–30 лет назад, но и качество продукции стало значительно выше. Налицо активное развитие среднего ценового сегмента — как в Китае, так и на рынках других развивающихся стран. Таким образом, чтобы сдерживать конкуренцию и защитить основной сегмент дорогого высокотехнологичного оборудования, некоторые компании Миттельштанд вынуждены играть и в среднем ценовом сегменте, где они могут предложить продукцию такого же высокого качества, но по более низкой цене. Достичь этого им позволяет локализация производства в развивающихся странах путем открытия дочерних предприятий или создания совместного бизнеса.

TRUMPF: ВЫЗОВ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОНКУРЕНЦИИ

Многие предприятия Миттельштанд уже начали осваивать средний ценовой сегмент. Примером может служить компания **Trumpf GmbH & Co. KG**. Созданная в 1923 году как механическая мастерская, она стала одним из ведущих производителей технологического оборудования, лазерных устройств и медицинской техники. Сегодня Trumpf — крупнейшая в Европе семейная высокотехнологичная компания: у нее более 50 дочерних фирм в 23 странах мира, включая 18 заводов по производству оборудования и предприятия, осуществляющие продажу и обслуживание на местных рынках. Благодаря международному присутствию компании Trumpf удалось занять свою прочную позицию на мировом рынке. В 2011–2012 финансовом году численность ее сотрудников в разных странах составляла около 9500 человек, а объем продаж достигал 2,3 млрд евро. Доходы компании от зарубежной деятельности превышают 70%.

В 2013 году компания Trumpf приобрела контрольный пакет акций (72%) китайской фирмы Jiangsu Jinfanguan (JFY), лидера на рынке станков для штамповки и загибки листового металла. Логика этих действий проста: согласно оценкам руководства Trumpf, в настоящее время самая хорошая китайская машина для штамповки стоит порядка 100 000 евро, а самый дешевый станок сборки Trumpf — 250 000 евро. Это приобретение позволяет Trumpf войти в средний ценовой сегмент, на который приходится менее 10% немецкого рынка, и в то же время — около двух третей китайского рынка.

В рамках данного поглощения важно подчеркнуть, что Trumpf четко разграничивает управленческие, производственные и маркетинговые бизнес-процессы двух брендов. Управление обоими частями компании, основным бизнесом Trumpf и подразделением по производству товаров под брендом JFY, осуществляется раздельно. Машины Trumpf позиционируются как высокотехнологичное оборудование, произведенное в Германии, а продукция JFY выпускается в Китае для местного рынка. Приобретение китайской компании служит двум целям: с одной стороны, это получение доступа к растущему рынку в Китае и других развивающихся странах, а с другой — предотвращение глобальной экспансии китайских конкурентов.

Источники: Venohr, Fear © Witt, 2015, сайт компании www.trumpf.com.

Стратегия работы в глобальной нише является одним из ключевых факторов успеха немецких средних компаний. Именно выход на международные рынки позволил компаниям Миттельштанд преодолеть вызовы роста, с которыми неизбежно сталкивается компания, работающая в узком целевом сегменте. При этом, по словам Германа Симона, в последние десятилетия глобализация не только стала одним из основных источников роста фирм Миттельштанд, но и главной их угрозой. В данном аспекте речь, прежде всего, идет о появлении новых конкурентов из стран Азии. Анализ глобальной нишевой стратегии немецких Миттельштанд показывает, что, несмотря на возможный выигрыш в краткосрочный период, по ряду причин агрессивная ценовая политика непривлекательна в долгосрочном плане. Твердое нежелание немецких компаний снижать цены в конкурентной борьбе не означает отказа от здоровой конкуренции и от стремления получать прибыль. На пути к глобальному лидерству на рынке многие средние компании из Германии опережают серьезных конкурентов. Занимать и удерживать лидирующие позиции им позволяют ориентация на клиента и технологическое превосходство.

Ориентация на клиента

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМПАНИЙ МИТТЕЛЬШТАНД НАПРАВЛЕНА НА ФОРМИРОВАНИЕ ПРОЧНЫХ ВЗАИМОВЫГОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ, ОСНОВАННЫХ НА ДОВЕРИИ. ЭТО ДОСТИГАЕТСЯ ПУТЕМ ТЕСНОГО «ЖИВОГО» ОБЩЕНИЯ НА ВСЕХ УРОВНЯХ И СПОСОБНОСТИ ВЫСТУПИТЬ В КАЧЕСТВЕ НАДЕЖНОГО ЭКСПЕРТА ДЛЯ КЛИЕНТОВ

Одна из особенностей бизнес-практики немецких компаний Миттельштанд состоит в применении клиентоориентированного подхода. Ключевая цель при этом — удержать свои позиции на рынке.

С точки зрения Миттельштанд, ориентация на клиента подразумевает, во-первых, формирование долгосрочных взаимовыгодных отношений, во-вторых, достижение близости и высокого уровня обслуживания за счет создания собственных сетей по продажам и оказанию технической поддержки и, в-третьих, глубокое понимание клиентов и позиционирование компании в качестве эксперта, в том числе путем командной работы высококвалифицированных специалистов на всех уровнях и этапах сотрудничества.

Стоит обратить внимание, что отношения с клиентами носят взаимовыгодный характер. Основная причина заинтересованности клиентов в тесной работе с поставщиками связана непосредственно с особенностями продукции, а именно со сложностью, необходимостью обучения и потребностью в регулярной сервисной

поддержке. Кроме того, одна из тенденций последних лет заключается в превращении Миттельштанд в так называемых «системных интеграторов», во многих случаях предлагающих не отдельные товары, а комплексные решения.



Долгосрочные взаимовыгодные отношения с клиентами

Центральное место в деловой практике немецких средних компаний занимает клиент. Именно поэтому в процессе принятия решений предпочтение отдается длительному взаимовыгодному сотрудничеству, а не краткосрочным результатам и получению высокой прибыли. На первый план выходят доверие, взаимная лояльность, совместное развитие и внедрение инноваций. При

заключении сделки позиция немецких средних компаний однозначна: отношения с клиентом превыше всего. В этом и состоит одна из ключевых бизнес-целей.

В среде Миттельштанд широко распространена практика совместных инноваций, когда новое решение разрабатывается в тесном контакте с клиентом

Отчасти такая ситуация связана с особенностями отрасли и продуктов. Большинство немецких средних компаний выпускают промышленные и потребительские товары длительного пользования, качество и характеристики которых трудно оценить заранее, поскольку они выявляются только в процессе применения. Значительную долю заказчиков составляют постоянные клиенты. Узкая специализация нередко приводит к ситуации, когда компании обслуживают всего нескольких крупных клиентов. Несмотря на сопутствующие риски, такое положение выгодно Миттельштанд: чем меньше клиентов, тем однороднее их совокупность. При этом важно то, что такая зависимость взаимна — биологи назвали бы ее «симбиозом».

В среде Миттельштанд широко распространена практика совместных инноваций, когда новое решение разрабатывается в тесном контакте с клиентом.

Для компаний Миттельштанд работа с клиентом — это гораздо больше, чем взаимодействие в рамках отдельной транзакции. Так, широкое распространение получила практика совместных инноваций, когда новое решение разрабатывается в тесном контакте с клиентом или в ответ на его запрос. Именно выполнение практических задач клиентов приобретает первостепенное значение в управлении инновационным процессом. Интересно, что многие немецкие средние компании, следуя за своими крупными клиентами, даже осваивают новые рынки.



Близость к клиенту

Особое внимание компании Миттельштанд уделяют созданию специальной инфраструктуры для «живого» общения и достижения географической близости к клиенту. Такое взаимодействие не только гарантирует оптимальный уровень сервиса, но и превращается в инструмент изучения рыночных тенденций и важный источник идей для инноваций. В свою очередь, для клиентов оно становится свидетельством заинтересованности и долгосрочных планов компании, что способствует повышению лояльности.

“We are our customers’ employees”⁶

Немецкий средний бизнес считает создание собственных сетей для обслуживания местных рынков эффективным способом расширения международного присутствия. Цифры подтверждают, что немецкие средние компании предпочитают напрямую общаться с клиентами, а не перепоручать это третьим лицам. В ситуации, когда компания все же решает освоить рынок с помощью местного агента или дистрибьютора, она выбирает доверенного партнера, выстраивая с ним долгосрочные отношения. В среднем продукция Миттельштанд представлена в 50 странах, а это достаточно серьезный показатель, если принять во внимание сравнительно небольшие размеры компаний (см. рис. 5.)

Широкий географический охват и личное общение обеспечивают высокий уровень обслуживания. Особое внимание уделяется консультированию и сервису. Поскольку издержки по обслуживанию оборудования составляют значительную долю расходов, клиенты высоко ценят оптимизацию процессов, качественный сервис и быстрые поставки запчастей. Для мониторинга и анализа состояния поставленной продукции в режиме реального времени многие

⁶ Перевод: «Мы сотрудники наших клиентов», девиз и жизненное кредо Рейнгольда Вюрта (Reinhold Würth), председателя наблюдательного совета Würth Group (сайт компании www.wuerth.com).

ведущие немецкие производители внедряют так называемую систему *Smart Services* («Интеллектуальное обслуживание»).

Опыт Миттельштанд показывает: чем меньше размер компании, тем проще иерархия и шире децентрализация и делегирование полномочий для решения проблем клиентов на местах, что, в свою очередь, упрощает выстраивание эффективной коммуникации с клиентами. В частности, серьезный глобальный рост компаний определяет необходимость владения иностранными языками. Так, компания **Barth**, мировой лидер по производству хмеля, требует от своих менеджеров умения объясняться на трех языках. Вот как объяснил это Питер Барт (*Peter Barth*), генеральный директор компании: «Наша философия предполагает, что каждый менеджер должен говорить как минимум на трех иностранных языках. Это важно с психологической точки зрения. При изучении иностранного языка приходит понимание другой культуры, а это фундамент для выстраивания превосходных отношений с нашими клиентами во всем мире и, без сомнений, наше основное конкурентное преимущество». Еще один

пример — компания **Groz-Beckert**, производитель швейных иголок. Ее исполнительный директор Томас Линднер (*Thomas Lindner*) однажды сказал: «Возможно, я представляю последнее поколение менеджеров, которые справляются с работой, владея лишь одним иностранным языком — английским». Доказательством этих слов служит политика компании, финансирующей проведение уроков китайского языка в окрестных школах. Это положительно отражается на региональном развитии. «Мы получаем реальные преимущества, когда выпускники, которые изучали китайский язык, устраиваются в нашу компанию. Мы обучаем их, а затем они занимают посты на наших предприятиях в Китае», — говорит Николай Вейдманн (*Nicolai Weidmann*), директор по персоналу компании Groz-Beckert. (Simon, 2009, сайты компаний www.barthhaasgroup.com, www.groz-beckert.com).



Экспертная позиция в работе с клиентами

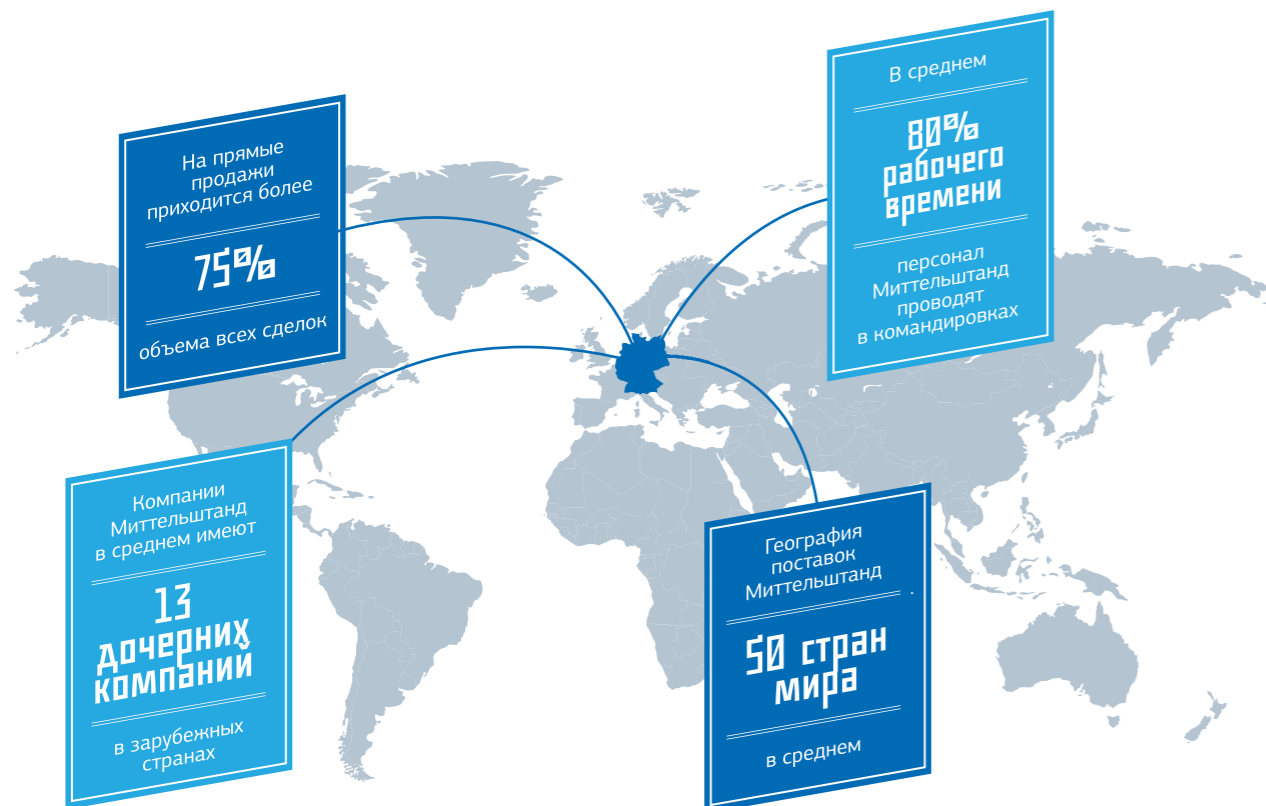
Для сохранения прочных позиций на рынке компаниям Миттельштанд приходится опережать запросы клиентов. Работая с большим числом заказчиков по всему миру, которые во многих случаях не имеют общего представления о рынке либо только начинают работать на нем, предприятия Миттельштанд агрегируют последние рыночные тенденции и фактически становятся центром знаний и компетенций. Часть решений, разработанных для одного клиента, со временем может транслироваться на другие регионы и превращаться в отраслевой стандарт. Таким образом, хорошо разбираясь в особенностях продукции и отрасли, многие компании Миттельштанд

начинают выступать в роли экспертов. Кроме того, экспертная позиция и близость к клиенту компенсируют слабость Миттельштанд в области профессионального маркетинга и ограниченность бюджета на рекламу.

Высокий уровень понимания клиентов достигается благодаря тесному сотрудничеству их персонала со специалистами компаний Миттельштанд на разных уровнях

Высокий уровень понимания клиентов достигается благодаря тесному сотрудничеству их персонала со специалистами компаний Миттельштанд на разных уровнях, в том числе путем создания

РИСУНОК 5. МЕЖДУНАРОДНОЕ ПРИСУТВИЕ МИТТЕЛЬШТАНД



Источник: по материалам Venohr, Fear & Witt, 2015; Venohr & Meyer, 2007. Адаптировано Институтом исследований развивающихся рынков бизнес-школы СКОЛКОВО.

КЕЙС

RATIONAL AG: ГЛОБАЛЬНЫЙ ЭКСПЕРТ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ ПРИГОТОВЛЕНИИ ПИЩИ

Типичный пример немецкой компании Миттельштанд, выступающей в роли эксперта в своей области, — Rational AG. Ее целевую аудиторию составляют профессиональные повара на предприятиях общественного питания. Менеджмент компании сознательно отказался от гораздо более обширного рынка электрических бытовых приборов для домашнего приготовления пищи. Потребности целевой группы Rational AG одинаковы во всем мире: приготовить большое количество самых разнообразных блюд в очень короткий промежуток времени, обеспечив при этом высочайшее качество. Своим клиентам компания предлагает инновационные аппараты Self-Cooking Center® с компьютерным управлением. Шеф-повару больше не нужно вмешиваться в процесс приготовления, а значит, он может уделить больше времени выбору ингредиентов и созданию блюд. Важно также понимать, что в каждом регионе существуют свои культурные и кулинарные особенности. Именно поэтому компания Rational AG разработала особый подход к продвижению продукции. Она определяет себя как «компанию поваров», ведь в ее штат входят 200 профессиональных шеф-поваров, исполняющих обязанности торговых представителей. При этом многие из них специализируются на конкретном географическом регионе, изучая тонкости и особенности вкусов и привычек людей. Компания широко представлена на глобальном рынке: у нее 29 дочерних фирм, включая 23 офиса по продажам.

Кроме того, Rational AG позиционирует себя как «поставщик системных решений» для устранения проблем категории *sooological* (сложных задач в процессе приготовления пищи), с которыми сталкиваются профессиональные повара. Созданный в компании междисциплинарный отдел НИОКР насчитывает около 80 сотрудников, включая физиков, инженеров, диетологов, а также 30 штатных шеф-поваров, которые на постоянной основе совместно разрабатывают новые продукты и решения для выбранного сегмента. Помимо функции идеального приготовления блюд по заданным спецификациям, аппараты Rational AG обладают характеристиками, позволяющими существенно улучшить рабочие процессы на кухнях (например, компактный дизайн и легкость очистки).

Благодаря этой стратегии компании удалось достичь высокой эффективности и большого успеха на рынке. Она уже более 20 лет находится в состоянии органического роста. По данным за 2014 год, ее доходы с оборота составили 496,7 млн евро. Доля компании на мировом рынке превышает 50%, то есть каждый второй аппарат из проданных по всему миру изготовлен специалистами Rational AG. При этом, благодаря внедрению инновационных технологий и постепенной замене устаревшего традиционного кухонного оборудования и уже применяемых пароконвектоматов на новые, в мировом масштабе данный рынок предлагает большой потенциал для освоения.

Источники: Venohr, Fear & Witt, 2015, сайт компании www.rational-online.com.

междисциплинарных команд. При этом речь идет не столько об удаленных контактах, сколько о живом общении сотрудников компаний. Личные визиты менеджеров и инженеров на предприятия клиентов — обязательная практика для немецкого бизнеса. Важно подчеркнуть, что это касается не только рядовых сотрудников. Многие управляющие и собственники Миттельштанд считают общение с клиентами своей непосредственной обязанностью. И это не просто формальные встречи: в большинстве случаев

руководители имеют инженерное образование и могут принять личное участие в ремонте машин, эффектно продемонстрировать возможности оборудования, а также предложить удачную идею для усовершенствования продукта или разработки нового.

Компании Миттельштанд добились серьезных успехов в развитии компетенций, связанных с выстраиванием долгосрочных взаимовыгодных отношений со своими потребителями. Согласно ценностям и принципам Миттельштанд, клиент — это не просто источник прибыли, а важный ресурс, правильное использование которого дает возможность удержать и защитить свои позиции на рынке. Немецкие средние компании рассматривают клиента в качестве генератора инновационных идей, канала выхода на новые рынки, а также индикатора эффективности. Представители Миттельштанд ценят своих клиентов, поддерживают с ними тесные связи и нередко становятся для них доверенными экспертами. Это позволяет им выступать в роли поставщиков комплексных решений, начиная с проектирования и заканчивая послепродажным обслуживанием. Данный системный подход обеспечивает более глубокое проникновение в цепочку создания стоимости, повышение лояльности клиентов, формирование барьера для конкурентов, желающих занять ту же нишу, а также возможность устанавливать премиум-цены.



Технологическое превосходство

ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ПРЕВОСХОДСТВО МИТТЕЛЬШТАНД ОСНОВАНО НА ДВУХ ВАЖНЫХ ФАКТОРАХ: НЕПРЕРЫВНОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОДУКЦИИ И ВНЕДРЕНИЕ ИННОВАЦИЙ В БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ. ЭТО ПОЗВОЛЯЕТ КОМПАНИЯМ ЭФФЕКТИВНО СОЧЕТАТЬ ПОЛИТИКУ УСТАНОВЛЕНИЯ ПРЕМИУМ-ЦЕН С ВЫСОКОЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ. БОЛЬШОЕ ЗНАЧЕНИЕ ИМЕЕТ ТАКЖЕ СТРЕМЛЕНИЕ РАЗВИВАТЬ И СОХРАНЯТЬ КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ ВНУТРИ КОМПАНИИ

Философию Миттельштанд в отношении разработки и производства продукции, а также организации бизнес-процессов можно выразить пословицей «Дьявол кроется в деталях». Немецкие средние компании уделяют особое внимание самосовершенствованию и постоянному инновационному развитию своей продукции. Однако особенность немецкого подхода состоит в том, что инновационная деятельность не ограничивается исключительно «продуктовой» составляющей. В условиях жесткой международной конкуренции компании Миттельштанд на постоянной основе совершенствуют внутренние процессы и операции, достигая превосходных показателей эффективности и производительности. При этом ключевые операции, такие как НИОКР, а также производство важных

компонентов и сборка, как правило, выполняются внутри компании, что обеспечивает высокий уровень контроля качества. Идеи для инноваций исходят не только от высшего руководства — креативный подход широко приветствуется и в среде рабочего персонала. Менеджеры среднего звена и рабочие на производстве проходят подготовку в рамках системы двойного ученичества и нередко имеют докторскую степень, что помогает им находить общий язык с экспертами по НИОКР. Кроме того, компании Миттельштанд ценят технологический опыт как основу для карьерного роста: молодой выпускник устраивается в компанию, например, на должность инженера-механика, и по мере повышения профессионализма продвигается по служебной лестнице.

Продуктовые инновации

Десятилетия активной работы в определенном сегменте рынка дают компаниям огромный опыт, который обеспечивает глубокое понимание технологических особенностей производимой продукции и потребностей клиентов. Результат — постоянная модернизация и интеграция новых технологий, а также создание высококачественных инновационных продуктов с уникальными характеристиками, нередко задающих отраслевые стандарты.

Для компаний Миттельштанд наибольшее значение имеют инкрементные, то есть пошаговые, инновации

Вместе с тем немецкие средние компании не соответствуют традиционному представлению о фирмах «хай-тек». Их инновации не носят прорывного характера (breakthrough innovation), поэтому они редко становятся первопроходцами в основных инновационных областях, таких как фармацевтика или информационные технологии, микроэлектроника или нанотехнологии. Для традиционных секторов, в которых широко представлены компании Миттельштанд, наибольшее значение имеют так называемые инкрементные, то есть пошаговые, инновации (incremental innovation), призванные удовлетворить потребности конкретного клиента. Такие инновации возникают в процессе совершенствования или адаптации традиционных продуктов к ожиданиям клиентов — например, в плане миниатюризации, простоты использования, точности, дизайна, производительности или совместимости с окружающей средой. В результате многие компании создают новые рыночные ниши.

Среди немецких предприятий Миттельштанд широко распространена практика патентования любых нововведений, связанных с продукцией. Примером может служить компания **Linn High Therm**, которая занимается разработкой и выпуском термоэлектрических промышленных и лабораторных печей. Основанная в 1969

году как мастерская по производству лабораторных печей для изготовления коронок и пломб, сейчас компания работает в новой высокорентабельной нише: выпускает печи для изготовления люминесцентных материалов, которые используются в банкнотах для защиты от подделок, а также в энергосберегающих лампах. Доказательством технологического превосходства компании служат более 90 зарегистрированных патентов. С учетом численности персонала (125 человек) на каждых четырех работников приходится по три патента. «Мы должны постоянно внедрять инновации, причем делать это эффективнее и быстрее, чем конкуренты, которые обладают преимуществом в виде более низкой базовой стоимости», — говорит Хорст Линн (Horst Linn), 66-летний основатель *Linn High Therm GmbH* (Blackstone & Fuhrmans, 2011, сайт компании www.linn-high-therm.de).

“Remaining constant in a constantly changing world”⁷

Важно отметить, что, в отличие от продуктовых инноваций, свои достижения в области процессов и операций немецкие средние компании не только не патентуют, но и пытаются сохранить в тайне от конкурентов.

Операционная эффективность

Работа в стране, «дорогой» с точки зрения затрат на производство, требует от местных компаний не только заботы о продуктовых инновациях, но и повышенного внимания к процессам и технологиям.

Один из основных факторов, определяющих технологическое превосходство немецкого среднего бизнеса, заключается во внедрении зарекомендовавших себя японских методов, таких как бережливое производство и система управления

качеством. Компании Миттельштанд успешно адаптировали эти методы к собственной производственной практике, а наиболее эффективные — к бизнес-процессам и культуре в целом, создав так называемое «бережливое предприятие» (*lean enterprise*). Примерами могут служить внедрение в корпоративную культуру технологических непрерывных улучшений («кайдзен») или организация поставок по принципу «точно в срок», что позволяет повысить гибкость производства и значительно сократить затраты на содержание складских запасов. В конечном счете все эти действия приводят к повышению производительности немецких компаний.

Компетенции Миттельштанд, такие как высокий уровень обслуживания клиентов, узкая специализация и экспертная позиция, тесно связаны друг с другом и строятся на инновационном подходе компаний не только к производственным, но и другим бизнес-процессам (маркетинг, сервис, логистика, продажи и дистрибуция, обучение персонала). Стоит отметить активное применение ИТ-технологий в коммуникационных процессах, в том числе при работе с клиентами или внутри компании, когда сотрудники находятся в разных странах. Еще один важный момент — специальные тренинговые площадки, которые создаются непосредственно на предприятиях.

Образцов такой деятельности довольно много. Немецкие средние компании широко внедряют

инновации в области дистрибуции, продаж и маркетинга. Многие из этих компаний были созданы на базе инноваций или выросли за их счет. Несколько интересных примеров представлены в книге Германа Симона «Скрытые чемпионы 21 века. Стратегии успеха неизвестных лидеров мирового рынка». Например, основа конкурентоспособности фирмы **Würth**, производителя монтажно-крепежной продукции и инструмента, — высокоэффективные продажи и логистика. Достичь этого удалось благодаря специальному устройству «ОРСИМАТ» (*ORSYMAT* — аббревиатура из слов *orders, system, automatisierung*, «заказы, система, автоматизация»), установленному в цехах всех крупных клиентов. «ОРСИМАТ» в онлайн-режиме соединен с ближайшим отделением компании **Würth** и заполнен теми номенклатурными единицами, которые обычно требуются покупателю. Когда ящик открывается и клиент вынимает товар, «ОРСИМАТ» автоматически формирует новый заказ и выставляет счет. Во время следующего визита к покупателю представитель **Würth** перезаполняет каждый ящик. Таким образом, клиенту не нужно заботиться о сотнях мелких товаров, поскольку управлением заказами занимается сама компания. Применяя аналогичный подход, фирма **Bofrost**, производитель замороженных продуктов питания и готовых блюд, доставляет товары прямо в морозильные камеры покупателей, в том числе на дом, что исключает опасность разморозки продуктов

КЕЙС

WÜRTH GROUP: ПОСТОЯННЫЕ ИННОВАЦИИ, ОРИЕНТИРОВАННЫЕ НА КЛИЕНТА

Компания **Würth Group**, мировой лидер по производству монтажно-крепежной продукции и инструмента, подтверждает, что инновационные идеи нередко рождаются в процессе изучения работы клиентов. Большой вклад в развитие продукции компании внес Рейнхольд Вюрт (Reinhold Würth), в настоящее время председатель наблюдательного совета **Würth Group**. Его девиз всегда звучал так: «Нам недостаточно просто удовлетворять запросы клиентов, мы хотим вдохновлять их!»

Одна из идей возникла у Вюрта во время визита на строительную площадку клиента. Инженеры завода жаловались на мелкий шрифт и проблемы с подбором инструментов под соответствующие винты. Рейнхольд Вюрт предложил заменить цифры на инструментах и винтах цветными кольцами.

Во время другого визита господин Вюрт узнал, что рабочие страдают от болей в мышцах и сухожилиях. Прежде никто не задавался вопросом, насколько эргономичны такие обычные инструменты, как плоскогубцы или отвертки. Вюрт выяснил, что некоторые из них уже более 100 лет не меняли своей формы и вероятно, не очень удобны в работе. Он инициировал запуск исследовательского проекта в Университете Штутгарта, в результате которого был создан полный набор инструментов с новым дизайном. По некоторым из инструментов критическое напряжение уменьшилось более чем на 30%. Обе идеи принесли огромную пользу компании. Инновации стали залогом ее успеха: 20% выручки **Adolf Würth GmbH & Co. KG** формируется за счет новых продуктов, добавленных к ассортименту за последние три года.

Источники: Simon, 2009, сайт компании www.wuerth.com.

⁷ Перевод: «Оставаться постоянным в постоянно меняющемся мире». (Reifenhäuser, 2012).

и обеспечивает максимальное удобство.

Интересен также опыт Энне Бурда (*Anne Burda*), основательницы журнала мод *Burda*. В 1952 году, спустя два года после начала выпуска журнала, в нем появилась специальная вкладка с выкройками, которые можно было вырезать и использовать для пошива моделей, представленных на страницах номера. Подобные готовые выкройки существовали с XIX века, однако их публикация и использование в печатном издании стали по-настоящему прорывной инновацией. Благодаря этому к началу 60-х годов *Burda Moden* превратился в крупнейший в мире журнал о моде.

Другой удачный пример — деятельность *Festo*, лидера мирового рынка пневматики и по-настоящему инновационной компании, как в технологическом, так и в маркетинговом отношении. В момент разделения компании на промышленные сегменты общий каталог ее товаров был заменен специализированными каталогами для отдельных отраслей. Это обеспечило гораздо более эффективное привлечение потребителей, поскольку они стали рассматривать *Festo* как эксперта в своей области. В дальнейшем компания даже перешла на индивидуальные каталоги, разработанные с учетом истории заказов и потребностей покупателей.

Можно привести еще целый ряд примеров качественного, быстрого и гибкого клиентоориентированного обслуживания по всему миру, включая организацию сервиса, координацию работы технических специалистов и применение компьютеризированной системы поставки запчастей фирмой *Krones*, внедрение инновационных подходов к изучению иностранных языков в компании *Groz-Beckert*, а также разработку и установку роботизированной складской системы фирмой *Balluff* (*Simon*, 2009, сайты компаний www.wuerth.com, www.bofrost.com, www.burdastyle.de, www.festo.com, www.krones.com, www.groz-beckert.com, www.balluff.com).



Контроль над ключевыми компетенциями

Несмотря на широкую распространенность бизнес-практики, предполагающей перенос производства в другие страны, и таких тенденций, как аутсорсинг и офшоринг, большинство немецких

средних компаний рассматривают осуществление ключевых операций в Германии в качестве своего стратегического актива. В данном контексте крайне важно понимать, что здесь, вопреки стандартной бизнес-логике, ключевым видом деятельности — наряду с разработкой продукции и НИОКР — считается именно производство. Выполнение этих операций внутри компании позволяет успешно внедрять инновации, а также обеспечивать высокое качество продукции.

Осознавая важность контроля над производством, компании Миттельштанд достигают высокого уровня вертикальной интеграции, то есть не просто выполняют практически все операции по разработке, изготовлению и обслуживанию готовой продукции, но и участвуют в проектировании и выпуске собственных средств производства. Почему так происходит? Очевидно, что все товары, имеющиеся на рынке, доступны для каждого. Философия большинства представителей Миттельштанд заключается в следующем: уникальное качество продуктов обеспечивают уникальные машины, которые не продаются. Именно поэтому компании следуют принципам *DIY* (*Do-it-yourself* — «Сделай сам») и *Make machines that makes tools* («Создавай машины, которые производят инструменты»), то есть организуют собственные подразделения по разработке и производству оборудования и инструментов, необходимых для выпуска конечной продукции. Они переделывают существующие машины либо создают принципиально новые. К преимуществам такого подхода, помимо контроля качества и уникальности, относятся высокая скорость поставок и гибкость производства. Примером служит компания *Brita GmbH*, выпускающая фильтры для воды на собственном оригинальном оборудовании.

Кроме того, принцип реализации ключевых компетенций на территории Германии основан на убежденности в том, что инновационные продукты можно разработать только в тесном сотрудничестве со специалистами по производственным операциям. Компании стараются сохранить независимость при проведении НИОКР и порой даже создают собственные материалы и компоненты. Это может привести к увеличению расходов, однако для Миттельштанд качество важнее издержек.

Если же речь идет о рутинных операциях, которые выполняет низкоквалифицированный персонал, то компании Миттельштанд предпочитают автоматизировать их, а не передавать на аутсорсинг.

Тем не менее в ряде случаев немецкие средние компании все же вынуждены передать часть функций. Опишем некоторые из основных тенденций данного процесса.

Во-первых, когда компания Миттельштанд сталкивается с необходимостью передать на аутсорсинг производство компонентов, критически важных для поддержания качества продукции или проведения итоговой сборки, предпочтение отдается другим предприятиям Миттельштанд на территории Германии.

Компании Миттельштанд предпочитают автоматизировать рутинные операции, а не передавать их на аутсорсинг

Во-вторых, главной причиной переноса производства за рубеж становится стремление воспользоваться потенциалом роста новых зарубежных рынков. В связи с этим стоит отметить изменение политики Миттельштанд в плане размещения производства за рубежом, а именно переориентацию с Бразилии и Индии на новые рынки сбыта (и, соответственно, производства) в Китае и Восточной Европе. При этом, как было указано ранее, одна из приоритетных задач немецких средних компаний в настоящее время заключается не только в завоевании лидирующих позиций в премиум-сегменте, но и в широком освоении среднего ценового сегмента — в частности, путем локализации производства в странах Азии.

В-третьих, чтобы гарантировать качество продукции или услуг, а также защиту интеллектуальной собственности, немецкие компании, открывающие производственные филиалы за ру-

бежом, предпочитают создавать полностью контролируемые «предприятия с нуля» (*greenfields*), отказываясь от образования совместных предприятий или заключения лицензионных соглашений (если этого не требует местное законодательство). В среде немецкого среднего бизнеса нередки случаи формирования второй «домашней базы». В Китае уже существует несколько регионов, где работают сотни немецких средних компаний, встроенных в глобальные производственные цепочки. Так, порядка 200 компаний Миттельштанд из региона Баден-Вюртемберг разместили свои операционные мощности в городе Тайцан недалеко от Шанхая, изменив город настолько, что он стал известен как «маленькая Швабия». Исключение составляет только Япония: многие немецкие и японские компании успешно сотрудничают благодаря сродству представлений о качестве продукции.

В-четвертых, осознавая силу и значение бренда «Сделано в Германии» и в то же время учитывая потребность в глобальном расширении производственных и маркетинговых операций, немецкие компании начинают сочетать реализацию ключевых компетенций под маркой «Сделано в Германии» с выпуском изделий средней ценовой категории, на которых стоит отметка «Сделано немцами» (*Made by Germans*) или «Разработано в Германии» (*Designed in Germany*).

И наконец, стоит обратить внимание, что в последние годы многие немецкие компании принимают решение о возвращении бизнеса из стран с дешевыми трудовыми ресурсами в Германию. Основная причина — неудовлетворенность качеством продукции. К важным причинам также относятся недостаточная гибкость и проблемы со сроками поставок, неожиданное повышение стоимости рабочей силы, недооцененные транспортные и логистические расходы, а также дополнительные сложности и риски, уровень которых оказался выше, чем предполагалось.

Опыт немецких компаний Миттельштанд показывает, что высокие затраты не обязательно приводят к аутсорсингу. Источниками конкурентного преимущества на международном рынке становятся повышение эффективности и уровня автоматизации в сочетании с инновационным подходом и инвестициями в квалифицированную рабочую силу. В свою очередь, высокий уровень вертикальной интеграции позволяет компаниям осуществлять непосредственный и более пристальный контроль над производственными операциями. При этом для инновационного развития процессов и продукции важны как близость к клиентам, так и эффективные коммуникации внутри фирмы.

В международной деловой практике применяются различные подходы к построению модели управления бизнесом, в том числе для достижения успеха на глобальном уровне. Истории компаний Миттельштанд доказывают, что даже небольшие семейные предприятия могут стать лидерами мировых рынков или сегментов.

Модель управления бизнесом, которую используют немецкие средние компании, представляет собой сочетание философии и успешной бизнес-практики, а также внутренних ресурсов (корпоративная культура, персонал, технологии и операции) и внешних возможностей (узкие группы клиентов, географическая диверсификация) с предельно четким фокусом. В обобщенном виде эту модель можно представить как механизм, охватывающий четыре ключевые перспективы: корпоративную, рыночную, клиентскую и операционную.

Основой модели служит корпоративная философия немецких компаний Миттельштанд, главные составляющие которой — долгосрочная концепция, культура вовлеченности сотрудников и социальная ответственность. При этом фундаментальные идеи, ценности и принципы исходят от основателя — руководителя компании. Такой подход можно описать как культуру семейного предпринимательства. Одна из важнейших задач в данном контексте заключается в сохранении бизнеса для будущих поколений. Семейная философия прочно переплетается с практикой ведения дел немецкими средними компаниями. Кроме того, модель управления включает несколько важных элементов. Прежде всего это

стратегия лидерства в глобальной нише. Такая стратегия становится залогом устойчивого роста компаний, который достигается путем географической диверсификации. При этом нужно обратить внимание, что рост происходит в однородных, узко определенных рыночных нишах или сегментах с премиум-ценами. Следующий элемент — ориентация на клиента. Компании Миттельштанд поддерживают превосходные отношения со своими клиентами. Долгосрочные связи, экспертная позиция, создание собственной сети дочерних предприятий — все это позволяет продемонстрировать клиентам высокую заинтересованность Миттельштанд в работе на рынке. Деятельность таких компаний направлена на сохранение позиций в выбранных нишах и отраслях. Еще одна составляющая модели, успешно реализуемая немецкими средними компаниями, — технологическое превосходство. Благодаря постоянному совершенствованию Миттельштанд развивают глубокие компетенции, которые с трудом поддаются копированию конкурентами и связаны с продукцией, операциями и бизнес-процессами.

Сильной стороной представленной модели является взаимосвязь ее элементов. За счет таких внутренних связей, составляющие усиливают друг друга и всю структуру в целом. Так, с учетом предела роста на локальном рынке сохранение позиций и развитие компании (в частности, в сегменте B2B) глубоко связаны с выстраиванием устойчивых отношений с клиентами. Один из компонентов данного сотрудничества — общее желание достичь технологического превосходства, построенного на инновациях, а важный

фактор развития инноваций — организационные и культурные особенности компаний. Для Миттельштанд характерны такие качества, как готовность к сотрудничеству, желание стать лучшими, поощрение риска, высокая степень доверия и мотивация работников к активному участию в инновационном процессе.

Компании Миттельштанд сочетают ориентацию на клиента с постоянным стремлением к технологическому лидерству и, что еще более важно, демонстрируют способность находить правильный баланс между ними. Компании, которые уделяют основное внимание клиентам и маркетингу, забывая об инвестициях в технологии, рискуют упустить из виду технологические инновации. В то же время чрезмерная концентрация на технологиях может привести к тому, что произведенный продукт окажется невостребованным. При разработке инновационных решений компании Миттельштанд исходят из потребностей клиентов, нередко формируя из сотрудников различных подразделений проектные группы для решения конкретных задач. Успех достигается благодаря небольшим размерам компаний, легкости управления, децентрализации, развитию инфраструктуры с помощью сети зарубежных дочерних предприятий, а также постоянному «живому контакту» топ-менеджеров и линейных сотрудников с заказчиками.

Социальная ответственность немецких средних компаний проявляется в реализации целого ряда программ по работе с населением и защите окружающей среды, причем не только в Германии, но и в других регионах, где работает Миттельштанд. Это способствует повышению лояльности местного сообщества и стейкхолдеров. Кроме того, желание компаний решить экологические проблемы поддерживает процесс внедрения инкрементных продуктовых инноваций. Ценности Миттельштанд — независимость и создание высококачественной продукции — находят отражение в стремлении предприятий напрямую взаимодействовать с клиентами, а также самостоятельно и в максимальной степени обеспечить себя необходимыми ресурсами. Так, компании Миттельштанд демонстрируют высокий процент финансирования инвестиций за счет собственных средств, участвуют в системе двойного ученичества для подготовки высококвалифицированного персонала, а также самостоятельно разрабатывают оборудование, материалы и комплектующие, необходимые для организации производства.

Отличительными чертами немецких средних компаний можно назвать высокую адаптивность и умение сочетать в работе иногда прямо противоположные подходы и принципы. Отчасти эта особенность связана с тем, что большинство людей, основавших такие компании, не имели специального экономического или управленческого образования и не занимались изучением теорий менеджмента. Они были «предпринимателями от природы», способными принимать правильные решения интуитивно, исходя из собственных ценностей и желания принести пользу компании, клиентам и обществу в целом. Значительный личный вклад таких руководителей позволил сформировать модель управления, благодаря которой среднему бизнесу на протяжении многих десятилетий удавалось достигать успеха на глобальном рынке.

При этом нельзя не отметить, что в настоящее время многие из таких компаний проходят проверку на прочность. Структурные изменения во внешней среде все чаще ставят под вопрос конкурентные позиции немецкого среднего бизнеса и нередко указывают на необходимость перемен во внутренней структуре и принципах управления компаниями.

Интернационализация бизнеса значительно усложнила структуры Миттельштанд. Сегодня для управления компанией требуются не только квалифицированные инженеры, но и высококлассные менеджеры, в том числе из-за рубежа, знакомые с особенностями ведения бизнеса в международной среде. Именно поэтому компании все чаще обращаются к смешанной модели управления, которая предполагает привлечение в руководство предприятия профессиональных менеджеров и частичное разделение операционной и стратегической деятельности. Кроме того, немецкие средние компании серьезно подходят к вопросам обучения своих менеджеров — будущих руководителей, обращая особое внимание на программы подготовки преемников. Таким образом, можно рассчитывать, что и в будущем эта модель сохранит свою эффективность и актуальность.

Библиография

Blackstone, B., Fuhrmans, V. 2011. *The Engines of Growth. Forget the familiar big global brands. Germany's economy is powered by a legion of smaller companies*, The Wall Street Journal. (<http://www.wsj.com/articles/SB10001424052748703509104576329643153915516>, проверено 14 апреля 2016г.).

Bremer, K. 2012. *The German Mittelstand: a Glance at Germany's „Hidden Champions“*, Germany Trade & Invest, Chicago. (<http://www.gtai.de/GTAI/Content/EN/Meta/Events/Invest/2012/Reviews/Powerhouse/Downloads/presentation-chicago-gtai-german-mittelstand-bremer-121025.pdf>, проверено 04 апреля 2016г.).

Bruche, G., Venohr, B. 2015. *German Mittelstand Champions in Asia. Catching the next wave of growth*, Studie unterstützt durch den Singapore Economic Development Board (EDB). (http://static1.squarespace.com/static/548ac75ce4b0a10ad41f38e7/t/569cff4169a91a75f818096b/1453129543328/160114_EDB_German_Mittelstand_Champions_in_Asia_Study_Venohr_Bruche_web_v02.pdf, проверено 04 апреля 2016г.).

Carr, S. 2011. *The Mittelstand SME Approach: Making it work in your business*, The 2011 Western Sydney Manufacturing Leaders Forum and Innovation Technology Showcase, Workshop, Parramatta. (<http://www.rdsydney.org.au/imagesDB/wysiwyg/StaurtCarr.pdf>, проверено 05 апреля 2016г.).

DeAngelis, Stephen F. 2012. *The Mittelstand Model Remains Desirable*, Enterra Insights blog. (<http://www.enterrasolutions.com/2012/08/the-mittelstand-model-remains-desirable.html>, проверено 04 апреля 2016г.).

Dodel, K. 2009. *Valuation of German "Mittelstand" Companies*, Dissertation of the University of St. Gallen, Graduate School of Business Administration, Economics, Law and Social Sciences (HSG) to obtain the title of Doctor of Economics, St. Gallen. ([http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/3612/\\$FILE/dis3612.pdf](http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/3612/$FILE/dis3612.pdf), проверено 04 апреля 2016г.).

DZ BANK GROUP. 2012. *Annual report*. (http://www.geschaeftsbericht.dzbank.de/2012/gb/files/pdf/en/DZ_BANK_Group_Annual_Report_2012.pdf, проверено 05 апреля 2016г.).

Federal Ministry of Economics and Technology (BMWi). 2013. *German Mittelstand: Engine of the German economy. Facts and figures about small and medium-sized German firms*. (<https://www.bmwi.de/English/Redaktion/Pdf/factbook-german-mittelstand,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=en,rwb=true.pdf>, проверено 04 апреля 2016г.).

Global Economic Symposium (GES). 2013. *Some comments on the session "Spreading the Success of the 'Mittelstand'"*, Posted by Cyrus de la Rubia. (<http://blog.global-economic-symposium.org/some-comments-on-the-session-spreading-the-success-of-the-mittelstand/>, проверено 04 апреля 2016г.).

Holz, M. 2013. *Main characteristics and competitive strengths of German Mittelstand companies*, ISTUD Business School & Mediobanca: Workshop "Il Quarto Capitalismo: modelli di sviluppo aziendale e strategie", Baveno. (http://www.istud.it/up_media/mediobanca13/holz.pdf, проверено 04 апреля 2016г.).

Holz, M. 2013. *Medium-sized enterprises in Germany*, in: Confindustria; R&S; Unioncamere (Hrsg.): *Medium-sized enterprises in Europe*, Mailand, pp. 80-132. (www.unioncamere.gov.it/download/2139.html, проверено 05 апреля 2016г.).

Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn. (<http://en.ifm-bonn.org>, проверено 13 апреля 2016г.).

Mann, J. 2012. *Germany's mighty Mittelstand*, CNN International Edition. (<http://edition.cnn.com/2012/05/24/business/german-economy-mittelstand/index.html>, проверено 04 апреля 2016г.).

Randow, J., Kirchfeld, A. 2010. *Germany's Mittelstand still thrives*, Bloomberg Business Week. <http://www.bloomberg.com/bw/stories/2010-09-30/germanys-mittelstand-still-thrivesbusinessweek-business-news-stock-market-and-financial-advice>, проверено 04 апреля 2016г.).

Reifenhäuser, B. 2012. *Remaining constant in a constantly changing world*, PURE. New Perspectives by Reifenhäuser. Building on values that last 360 degrees of reliability, P. 3. (www.reifenhauser-group.com, проверено 13 апреля 2016г.).

Schnitzler, L. 2014. *Ingrid Brand-Friedberg: Die Schraubenkönigin*, WirtschaftsWoche. (<http://www.wiwo.de/unternehmen/mittelstand/ingrid-brand-friedberg-die-schraubenkoenigin/9867476.html>, проверено 04 апреля 2016г.).

Simon, H. 2009. *Hidden Champions of the Twenty-First Century. The Success Strategies of Unknown World Market Leaders*, New York: Springer.

Stone, A. 2012. *Building on values*, Business strategy: Rely on your core values, PURE. New Perspectives by Reifenhäuser. Building on values that last 360 degrees of reliability, pp. 14-19. (www.reifenhauser-group.com, проверено 13 апреля 2016г.).

The "Welcome to Germany" Portal, part of the Qualified Professionals Initiative. *Introducing the German Mittelstand*. (<http://www.make-it-in-germany.com/en/for-qualified-professionals/working/mittelstand>, проверено 04 апреля 2016г.).

The Central Intelligence Agency. 2016. *The World Factbook: Germany*. (<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/gm.html>, проверено 13 апреля 2016г.).

The Deutscher Sparkassen- und Giroverband (German Savings Banks Association, DSGV). 2015. *Diagnose Mittelstand 2015. Credit Financing or Capital Market*. (http://www.dsgv.de/_download_gallery/Englisch/150107_DM15-E_070115_final.pdf, проверено 04 апреля 2016г.).

The Deutscher Sparkassen- und Giroverband (German Savings Banks Association, DSGV). Finance Group. 2013. *Diagnose Mittelstand 2013. (SME Diagnosis 2013). Small and medium-sized enterprises – Growth driver for Germany and Europe*. (https://www.sskm.de/download/firmenkunden/konten_liquiditaet/diagnose_mittelstand_2013_engl.pdf, проверено 04 апреля 2016г.).

The Economist. 2011. *German business: A machine running smoothly*, From the print edition: Briefing – German business, Berlin. (<http://www.economist.com/node/18061718>, проверено 05 апреля 2016г.).

The Economist. 2011. *Germany's Mittelstand Beating China. German family firms are outdoing their Chinese rivals. Can they keep it up?*, From the print edition: Business – Germany's Mittelstand. (<http://www.economist.com/node/21524922>, проверено 05 апреля 2016г.).

The Economist. 2012. *Germany's economic model: What Germany offers the world*, From the print edition: Briefing – Germany's economic model. (<http://www.economist.com/node/21552567>, проверено 06 апреля 2016г.).

The Economist. Schumpeter blog. 2010. *Mittel-management: Germany's midsized companies have a lot to teach the world*. (<http://www.economist.com/node/17572160>, проверено 04 апреля 2016г.).

The Economist. Schumpeter blog. 2014. *German lessons. Many countries want a Mittelstand like Germany's. It is not so easy to copy.* (<http://www.economist.com/news/business/21606834-many-countries-want-mittelstand-germanys-it-not-so-easy-copy-german-lessons>, проверено 13 апреля 2016г.).

The Midmarket Institute. 2012. *Success Habits of the German Mittelstand!* (<http://www.midmarket.org/blogs/mmi/2012/october/germanmittelstand1>, проверено 13 апреля 2016г.).

Unite The Union. 2015. *Aerospace, Shipbuilding & Ship Repair Sector Germany. Mittelstand Best Practice Study Visit.* Report by Ian Waddell, National Officer; Kevin Coombes, GE Aviation; Andrew Peach, Rolls-Royce; Daz Reynolds, Airbus; Richard Stacey: Rolls-Royce (<http://www.unitetheunion.org/uploaded/documents/Mittelstand11-23167.pdf>, проверено 04 апреля 2016г.).

Venohr, B. 2010. *The power of uncommon common sense management principles – The secret recipe of German Mittelstand companies – Lessons for large and small companies*, 2nd Peter Drucker Forum, Vienna. (http://static1.squarespace.com/static/548ac75ce4b0a10ad41f38e7/t/54ae83f6e4b01e0916daf436/1420723190463/101117_B_Drucker+Forum_FIN_PowerOfUncommonCommonSense.pdf, проверено 04 апреля 2016г.).

Venohr, B., Fear J., Witt A. Edited by Florian Langenscheidt and Bernd Venohr. 2015. *Best of German Mittelstand: The world market leaders*, Verlag Deutsche Standards EDITIONEN, Köln (https://static1.squarespace.com/static/548ac75ce4b0a10ad41f38e7/t/55edaa22e4b03d3d6e78da4c/1441638946906/MITWMF_Folder_Venohr_Website.pdf, проверено 04 апреля 2016г.).

Venohr, B., Meyer K. 2009. *Uncommon common sense*, Business Strategy Review, Volume 20, Issue 1, pages 38–43. (http://static1.squarespace.com/static/548ac75ce4b0a10ad41f38e7/t/54ae8116e4b0c8f53be12cae/1420722454223/business_strategie_review_spring2009.pdf, проверено 04 апреля 2016г.).

Venohr, B., Meyer, K. 2007. *The German Miracle Keeps Running: How Germany's Hidden Champions Stay Ahead in the Global Economy*, Institute of Management Berlin (IMB), Working paper No. 30. Berlin: Fachhochschule für Wirtschaft Berlin. http://static1.squarespace.com/static/548ac75ce4b0a10ad41f38e7/t/54ae828de4b04c0d6f5e7ee7/1420722829237/The_German_Miracle_Keeps_Running.pdf, проверено 04 апреля 2016г.).

WGZ BANK. 2013 Annual Report. (https://www.wgzbank.de/export/sites/wgzbank/en/wgzbank/downloads/annual_report_2013.pdf, проверено 05 апреля 2016г.)

Wheatley, P. 2012. *Secrets of the Mittelstand*, Family values: Tradition meets innovation, PURE. New Perspectives by Reifenhäuser. Building on values that last 360 degrees of reliability, pp. 24-27. (www.reifenhauser-group.com, проверено 13 апреля 2016г.)

Witt, A. & Carr, C. 2014. *Success secrets shared: learning from the best Mittelstand and British global niche champions*, Scottish Policy Now online magazine. (<http://www.scottishpolicynow.co.uk/article/success-secrets-shared-learning-from-the-best-mittelstand-and-british-global-niche-champions#sthash.qMF6S5IL.dpuf>, проверено 13 апреля 2016г.)

Алфавитный список компаний

3B Scientific GmbH, www.3bscientific.com

Alfred Kärcher GmbH & Co. KG, www.kaercher.com

August Friedberg GmbH, www.august-friedberg.com

Balluff GmbH, www.balluff.com

Bofrost Dienstleistungs GmbH & Co. KG, www.bofrost.com

Brita GmbH, www.brita.de

Verlag Aenne Burda GmbH & Co. KG, www.burdastyle.de

DELO Industrie Klebstoffe GmbH & Co KGaA, www.deloadhesives.com

Festo AG & Co. KG, www.festo.com

Gerriets GmbH, www.gerriets.com

Grohmann Engineering GmbH, www.grohmann.com

Groz-Beckert KG, www.groz-beckert.com

JOH. BARTH & SOHN GMBH & CO. KG, www.barthhaasgroup.com

Koenig & Bauer AG, www.kba.com

Krones AG, www.krones.com

Esselte Leitz GmbH & Co KG, www.leitz.com

Linn High Therm GmbH, www.linn-high-therm.de

Miele & Cie. KG, www.miele.com

Hans-Jürgen Müller GmbH & Co KG, www.muehle-shaving.com

Poly-clip System GmbH & Co.KG, www.polyclip.com

Rational AG, www.rational-online.com

Reifenhäuser GmbH & Co. KG Maschinenfabrik, www.reifenhauser.com

ZF Friedrichshafen AG (Sachs), www.zf.com

STIHL AG, www.stihl.com

Tilke GmbH & Co. KG, www.tilke.de

Trumpf GmbH & Co. KG, www.trumpf.com

Uhlmann Pac-Systeme GmbH & Co. KG, www.uhlmann.de

Villeroy & Boch AG, www.villeroy-boch.com

Wanzl Metallwarenfabrik GmbH, www.wanzl.com

Weckerle GmbH, www.weckerle.com

Winterhalter Gastronom GmbH, www.winterhalter.de

Würth Group (Adolf Würth GmbH & Co. KG), www.wuerth.com

**Институт исследований развивающихся рынков
бизнес-школы СКОЛКОВО**

143025, Россия, Московская область, Одинцовский район,
Сколково, улица Новая, дом 100

Телефон: +7 495 539 3003

Факс: +7 495 994 4668

Email: strategy@skolkovo.ru

Website: www.skolkovo.ru

Московская школа управления СКОЛКОВО —

одна из ведущих частных бизнес-школ России и СНГ, основанная в 2006 году по инициативе делового сообщества. В состав партнеров-учредителей школы входят 10 российских и международных компаний и 11 частных лиц, лидеров российского бизнеса. За восемь лет обучение в Московской школе управления СКОЛКОВО прошли свыше 10 000 слушателей. На образовательных программах преподают 150 профессоров мирового уровня. Линейка образовательных программ Московской школы управления СКОЛКОВО включает программы для бизнеса на всех стадиях его развития — от стартапа до крупной корпорации, выходящей на международные рынки.

Институт исследований развивающихся рынков бизнес-школы СКОЛКОВО

работает в области исследований стратегий и инноваций, глобальных рынков и институтов, «мягкой силы» и цифровых технологий. Миссия Института — способствовать многогранной интеграции России в мировую экономику. Институт помогает международному бизнес-сообществу лучше понимать Россию, как ключевого участника глобальных процессов и поддерживает усилия российских бизнесменов по привлечению инвесторов и выходу на международные рынки.