

독일 통일의 주역들(III): 칼 한(Carl Hahn) 폴크스바겐社 사장

박상봉 / 독일통일정보연구소(위드) 소장

그 반세기에 걸쳐 반목과 대립을 극복하고 전격적으로 이루어진 구 동서독간의 통합은 정치적 성과의 이면에 엄청난 경제적·사회적 갈등과 문제점을 불러일으키고 있다. 구소련을 비롯하여 동유럽 사회주의 국가들 사이에서 소위 청산계정의 형태로 이루어지던 재화 및 서비스의 이동은 서서히 와해되기 시작했으며, 기업 등 경제 주체들은 통일과 함께 초래된 새로운 국내의 환경에 서둘러 적응하지 않으면 안되었다.

이러한 변화로 과거 사회주의 기업들은 엄청난 개혁과 변화를 요구받게 되었으며, 통일과 함께 구서독의 시장경제체제에 편입된 구동독의 콤파나트들도 이러한 시대적 요구에 부응하지 않을 수 없었다. 다행히 구동독의 경우 구서독의 건전한 기업과 경쟁력이 뛰어난 기업들이 이 변화의 과정에 능동적으로 참여하게 되어, 다른 사회주의 국가에 소속된 기업들보다 훨씬 유리한 조건을 갖추었다.

하지만, 오랜 동안 사회주의체제에 길들여진 회사에 경쟁이라는 요소를 도입시킨다는 것은 예상밖의 어려움을 동반하게 되었

다. 노동자들의 불만이 가중되었고 직장을 잃은 실직자들의 불안은 통일된 독일 사회를 심리적으로 양분하는 주 원인이 되기도 하였다. 그럼에도 불구하고 경쟁이라고 하는 요소는 구동독 경제 재건에 가장 핵심적인 작업임을 부인할 수 없었다. 새로운 체제 속으로의 편입은 그동안 국가의 보호 아래 주어진 계획량만을 생산해왔던 사회주의 기업에게는 살아남기 위한 피나는 개혁을 요구하였다. 또한 새로운 환경에 생소한 기존의 구동독 기업들은 이 과정에서 구서독 정부와 기업의 도움을 절대적으로 필요로 하게 되었다.

구서독 정부의 입장에서는 구동독 경제 전체를 구조 조정의 대상으로 삼아 변화하는 국제 환경에 걸맞는 경제 환경과 산업 구조를 갖추어야 했으며, 이 과정에서 기업들의 적극적인 동참을 적극 유도하였다. 폴크스바겐社, 메르체데스벤츠社, 베엠베 등 자동차 회사들이 여기에 동참하였고, 다른 기업들도 여러 가지 형태로 구동독 경제의 개혁 작업에 참여하였다.

사회주의 회사의 변신

중앙 집권화를 특징으로 하고 있는 계획경제체제는 기업을 사회주의 이데올로기를 실현하기 위한 전위 조직으로 이해하고 있다. 즉, 사회주의체제 하에서의 기업은 국가가 획일적으로 계획한 생산량을 차질없이 만들어 내는 데 기업 활동의 유일한 목적이 있을 뿐이다. 하지만, 통일은 이러한 구동독의 인민 기업들을 새로운 체제와 환경으로 몰아넣었으며, 국제적으로 다른 기업들과의 경쟁 속에서 살아남기 위한 피나는 노력을 강요하였다.

비효율적인 경제시스템에 대한 개혁이 이루어졌으며 사회주의체제 속에서 길들여진 회사 간부와 노동자들에 대한 교육이 추진되어야 했다. 수천억 마르크의 자금이 구서독 정부에 의해서 구동독 경제 재건을 위해 투입되었고 교회나 사회 단체들의 각종 지원금들이 모아졌다. 하지만, 하나의 국가체제를 유지하며 근 반세기를 지탱해온 구동독을 빠른 시일 내에 새로운 체제와 환경에 맞게 변화시키기 위해서는 보다 많은 인내를 요구하였다. 보다 철저한 투자 계획이 필요하였고 당장의 응급 처치가 아니라 장기적인 계획 속에서 21세기 경쟁체제를 염두에 둔 작업들이 차근차근 추진되지 않으면 안되었다.

이 일에 구서독의 많은 기업들이 동참하였고 특히 칼 한·헬무트 베르너와 같은 굴지의 자동차 회사 총수들이 그 명성에 걸맞

는 많은 역할을 담당하였다.

구동독 재건을 위한 구서독 기업들의 참여

통일을 이루어낸 후 구동독 지역 경제를 재건시키기 위한 피나는 노력들이 추진되었다. 도로·통신망 확충 등과 같은 사회간접자본 시설에 대한 재건 작업은 정부가 주도적으로 참여하였고, 민간 기업은 기업대로 피폐한 구동독 산업을 되살리기 위한 대대적인 노력들을 경주하였다.

기존의 구동독 기업들을 인수하기도 하고 사회주의체제 하에서 오랜 동안 관행으로 굳어진 노동자들의 노동 행태를 개선시키기 위한 다양한 교육 프로그램들이 개발되어 추진되기도 하였다. 그 가운데서도 구서독 자동차 회사들의 구동독 진출은 이러한 노력에 아주 효과적으로 부응한 경우라고 하지 않을 수 없다. 게다가 구 동서독 통일은 80년대 후반까지 침체되어왔던 자동차 산업을 회복시키는 데 많은 기여를 하기도 하였다. 통일과 함께 1:1 환율로 구서독 마르크貨를 교환할 수 있었던 구동독인들이 가장 먼저 찾으려 했던 것은 구서독산 자동차였고, 자동차 구입을 통해 자본주의 사회의 풍요로움을 현실로 만끽해보려 했다. 예상외로 대규모의 중고 자동차들이 거래되었고 구동독의 거리는 통일후 불과 1년도 채 지나지 않아 서구 자동차들로 가득 차기도 하였다. 뿐만 아니라

우리나라의 현대 엔란트라도 란트라(Lantra)라는 이름으로 심심치 않게 구동독인들의 선택 대상이 되었다.

구서독의 차 가운데서는 메르세데스벤츠나 BMW보다는 상대적으로 가격이 저렴하고 가장 먼저 구동독 지역에 관심을 기울여온 폴크스바겐社의 골프(Golf), 폴로(Polo) 등과 같은 차종이 많은 인기를 누린 바 있다. 이 과정에서 폴크스바겐社 칼 한(Carl Hahn) 사장은 매우 큰 역할을 담당한 인물이다. 그는 90년대 중반 스페인을 비롯한 외국에 지나친 투자를 감행해 피에히(Piech)에게 총수의 직을 물려주기까지 통일 이후 구동독 지역 경제 재건 작업에 열정적으로 참여하였다. 對 구동독 투자 및 사업에 다른 자동차 회사보다도 적극적이었던 폴크스바겐社의 對구동독 활동을 요약하면 다음과 같다.

- 1972년 최초로 자동차 부품·기계 및 공구들을 구동독으로부터 구매하기 시작
- 1977년 1만 대의 골프(폴크스바겐社의 대표적인 차량) 공급 계약 체결, 부속품 취급 중앙관리소와 차량 정비소 설치 계약
- 1982년 구동독내 판매 네트워크인 게넥스(Genex) 카타로그를 통한 폴크스바겐社의 차량 판매 개시
- 1984년 작센(Sachsen)주 칼마르크시(통일후 험니츠로 개명) 소재 바르카

스 인민기업 공장에 엔진 생산 설비 계약 서명

- 1988년 자체 수요와 롬프 엔진의 폴크tm바겐社 납품을 위해 폴크스바겐 엔진에 대한 라이선스 생산
- 1989년 구동독내 대규모 프로젝트를 준비할 목적으로 폴크스바겐社 Ifa-승용차회사 설립

이 가운데서 지난 1984년 체결된 엔진 설비 공장 계약 건은 중부유럽 시장을 겨냥한 최초의 행보로 이해할 수 있으며, 이 사업은 오늘날 이 지역 진출을 위한 교두보로 간주된다. 또한 폴크스바겐社는 이미 공식적인 통일을 선포하기 전인 1990년 5월 중순부터 쓰비카우에 위치한 조립 공장에서 폴로를 만들어내기 시작하였다. 그동안 구동독의 대표적인 차량인 트라반트를 생산해온 쓰비카우 공장은 트라반트 300만 대 생산을 끝으로 그 활동을 마감하게 되었고, 그 이후 폴로와 골프들이 조립 생산되게 된 것이다. 1990년 9월 28일에는 이 지역에 승용차 생산 공장 설립을 위한 기공식이 있었고, 총 50억 마르크를 투자해 90년대 중반부터 연 30만 대 생산 체제를 갖추고 있다. 통일 직후 폴크스바겐社가 수립한 구동독내 투자 및 사업 계획을 검토해보면 다음과 같다.

- 한(Hahn) 사장은 폴크스바겐그룹 산

하인 폴크스바겐·아우디·시에트에 대한 판매망을 구동독 전지역에 확보한다는 전략을 세우고 이를 적극 추진하였다. 이 조치로 구동독 경제가 쉐유펜 경제에 실질적으로 포함되는 효과를 거두게 되었을 뿐 아니라, 정부에서 추진하고 있는 구동독 경제 재건 작업에 커다란 역할을 담당하게 되었다.

- 협력 업체들과 부속품 조달에 관한 계약을 적극 추진하고 일정액의 부품을 현지에서 조달한다. 이 조치로 구동독의 부품 산업이 새로운 전기를 맞게 되었고, 새로운 환경에서 불안해하던 구동독의 노동자들에게 희망을 제시하는 간접적인 역할을 담당하게 되었다.
- 시장경제체제와 새로운 환경에 적응할 수 있도록 구동독인 간부들과 전문 인력에 대한 직업 교육을 실시한다. 이것은 사회주의체제 하에서 굳어진 노동관행을 타파하고 책임과 창의성을 중시하는 체제에 적응할 수 있는 인적 자원을 확보한다는 데 의미가 있다.
- 구동독 경제의 구조 조정에서 절실히 요구되는 노동자들의 질적 향상을 도모하기 위한 교육 연구소를 설립하여 범사회적으로 운영한다. 이를 통해 다른 기업들에게 구동독 경제 재건에 필요한 일들에 적극 동참하기를 유도할 뿐만 아니라, 현장에서 실질적으로 필요한 기능들을

효과적으로 교육하게 된 것이다.

- 폴크스바겐그룹의 정보통신 회사인 게다스(Gedas)社의 지사를 구동독 지역인 쾰비카우와 햄니츠에 설립하여 확대 운영한다. 이 조치로 폴크스바겐社의 주력 업체인 자동차 회사는 물론이고 그룹 차원의 모든 노력이 동원된 것이다.
- 동서독 회사간 연구 개발 업무를 제휴한다.
- 폴크스바겐재단으로부터 과학 기술 지원을 위하여 구동독 소재 대학에 1,000만 마르크에 이르는 학술진흥기금을 기증하고 컴퓨터와 같은 장비들을 지원한다.

이러한 일련의 조치들을 통하여 한(Hahn) 사장은 구동독 경제 재건 작업에 총력을 기울이고 있는 정부의 노력에 민간인으로서의 적극적인 동참을 선언하게 된 것이다. 그리고 정부와 민간이 추진하고 있는 엄청난 규모의 지원과 투자는 일회성 행사가 아니라 적어도 향후 구동독 지역의 산업이 국제 경쟁력을 갖추도록 하는 장기적인 목적을 세우고 철저한 원칙 하에 집행되어야 함을 강조하고 있다.

폴크스바겐(Volkswagen)社 이외에도 메르체데스벤츠(Mercedes Benz), 아우디(Audi), 오펠(Opel), 베엠베(BMW) 등 대표적인 자동차 회사는 물론이고 로부르

(Robur), 아우베르터(Auwaerter), 몰티카(Multicar) 등과 같은 화물차를 비롯한 버스·부속품 회사들이 구동독에 진출해있다.

구서독의 대표적인 자동차 회사인 메르체데스벤츠社는 베를린을 둘러싸고 있는 브란덴부르크州에 화물차 조립 공장을 세워 생산비 절감을 꾀하고 있으며 구동독 및 구사회주의권 진출의 전략 기지로 삼고 있다. 지금까지 총 10억 마르크 이상의 투자가 이루어졌고, 냉전시대에 동서 베를린을 가르던 분단의 현장인 브란덴부르크문 주위 포츠담광장에 다이믈러벤츠의 유럽본부가 세워져 동서유럽을 포함한 쏘유럽의 시장을 겨냥하고 있다.

물론 이러한 전략이 구소련 지역과 동유럽 국가들이 추진하고 있는 체제 전환의 성과와 밀접한 관계가 있으나 전유럽을 대상으로 한 투자 및 시장 전략은 통일후 다이믈러벤츠의 기본 전략으로 자리잡고 있다.

다이믈러벤츠社와 함께 독일의 대표적인 자동차 회사인 베엠베(Bayerischer Motoren

Werke: BMW)는 튀링겐주에 위치한 대표적 인 공업 도시 아이제나흐에 에엠베(Eisenacher Motoren Werke: EMW)라는 지사를 세울 계획을 세우고 있다. 베엠베社와 함께 아이제나흐에 진출해있는 자동차 회사는 오펔社로서 이 지역에 OPEL AWE GmbH를 설립하여 90년대 중반부터 15만 대 규모의 차량을 생산해내고 있다. 이외에도 덤프트럭을 전문으로 생산하는 몰티카社는 튀링겐주 발터스하우젠에 진출해있다.

이로 인해 구동독내 자동차 생산 규모는 40만 대에 이르게 되었고 이 규모는 과거 구동독에서 연간 생산해내었던 규모에 2 배에 이르는 것으로 알려져 있다. 관련 산업에 대한 파급 효과가 큰 자동차 산업의 적극적인 구동독 진출로 구동독 경제 재건 작업은 효율성을 극대화할 수 있었다고 판단하게 된다. **92**

<표> 구서독 자동차 회사들의 구동독 투자

자동차 회사	투자 지역	생산 차종
폴크스바겐	모젤/작센주	승용차
메르체데스-벤츠	루드비히스헬데/브란덴부르크	화물차 조립
베엠베	아이제나흐/튀링겐	승용차
오펔	아이제나흐/튀링겐	승용차
로부르	쩌타우/작센	화물차
아우베르터	에렌하인/튀링겐	화물차
몰티카	발터스하우젠/튀링겐	덤프, 화물차