

VERSIO PER ALS ALUMNES  
AUTOR: RAMON XIFRÉ

CAS NR. 1-2013-A  
REV. setembre 2013

## Claus de l'èxit del model Mittelstand alemany

### Una experiència

"Tots els que diuen: 'Volem sortir de l'euro', no recorden o no saben com era abans", diu la sra. Bollin-Flade. La seva companyia, Christian Bollin Armaturenfabrik, fundada pel seu avi el 1924, i que es dedica a la producció de vàlvules especialitzades, pertany a la franja de les petites i mitjanes empreses alemanyes, conegudes com Mittelstand, que representen el 60 per cent dels llocs de treball del país.

Fa uns anys, la Sra. Bollin-Flade va fer una cosa que ajuda a explicar per què l'economia alemanya ha estat tan resistent. Va rebutjar les comandes del seu principal client. La sra. Bollin-Flade estava preocupada per arribar a ser massa dependent d'una sola font d'ingressos. Així que ella i el seu marit i soci de negocis, Bernd Flade, van instaurar un principi que encara apliquen avui: cap client podrà representar més del 10 per cent de les vendes, encara que això de vegades signifiqui perdre diners. "Si el 20 per cent de les teves vendes desapareixen, això et deixa en una situació molt difícil", va dir la sra. Bollin-Flade. "En canvi, si és un 10 per cent el que cau, no és agradable, però tampoc és dramàtic."

En llocs com Silicon Valley o Xangai, comportar-se d'aquesta manera i deixar passar una oportunitat de negoci està mal vist. Però l'aversiò al risc i la preferència pel creixement lent i constant, en comptes de la tendència de fer els diners fàcils és típic de la Mittelstand.

### El model

Què més hi ha en aquest model, que molts volen imitar? Segons els executius d'algunes de les principals empreses que formen el Mittelstand, els trets bàsics són els següents.

1. Evitar el deute, mantenir independència dels bancs i centrar-se en el llarg termini

Així ho pensa Volker Bartels, portantveu de l'empresa d'àudio Sennheiser, instal·lada al poble de Wedemark (Hannover), prop de la casa de camp on Fritz Sennheiser va fundar el negoci el 1945. L'empresa sempre ha evitat el deute per dos motius principals: per a assolir un creixement a un ritme que pugui administrar, i també per mantenir la seva autonomia dels bancs. En la mateixa línia s'expressa Andrea Schauer, president del Consell d'Administració del grup Brandstätter que, entre altres, produeix la marca Playmobil: "Rebem ofertes cada any de persones i institucions que volen invertir diners a la nostra empresa, o que ens volen comprar la marca. I sempre les rebutgem. No és el nostre objectiu, nosaltres creiem en el llarg termini i pensem que acceptar finançament exterior podria arribar a ser perjudicial per la nostra marca".

2. Invertir en els treballadors

La fortalesa d'Alemanya en l'educació tècnica i la seva formació professional de qualitat és un dels pilars del model. A la vegada, la majoria de llocs de treball en pràctiques i en formació disponibles a Alemanya provenen d'empreses que formen part del Mittelstand. La formació professional dual del sistema alemany combina la formació aplicada que rep l'estudiant a l'empresa amb la formació reglada que rep a les aules. A més a més, els treballadors, que són conscients de la inversió que l'empresa ha fet en ells, tendeixen a estar més compromesos amb l'empresa i a aportar idees i propostes de millora.

### 3. Innovar i retenir una base industrial important al propi territori

Aquestes empreses centren la seva activitat en productes relativament sofisticats, d'alt valor afegit, intensius en tecnologia i amb un alt contingut innovador. Tot això fa que hi hagi importants barreres d'entrada en els seus mercats. Per exemple, Miele, una altra de les històriques del Mittelstand va produir els primers rentaplats del món fa més d'un segle i actualment és el referent mundial en electrodomèstics d'alta gamma i durabilitat (el seu lema corporatiu es "Semper Melior", és a dir, "Sempre Millor"). En el cas de Bollin, l'empresa fabricant de vàlvules, s'especialitza en la producció de vàlvules per encàrrec, fetes pràcticament a mida, i en una entrega molt ràpida al client, a vegades en qüestió d'hores. Els clients poden arribar a pagar el que sigui per obtenir un component essencial per a ells que, per exemple, permeti mantenir una fàbrica en funcionament. La sra. Bollin-Flade opina: "El preu no és la qüestió. L'entrega i la personalització del producte és la qüestió. Al cap i a la fi, no hi tantes empreses que facin el que faig jo".

### 4. Expandir-se internacionalment, però anant amb compte

El potencial de moltes d'aquestes empreses sovint fa que el mercat alemany es faci petit per a elles. Llavors inicien el procés d'internacionalització i, quan la situació s'estabilitza, moltes d'elles exporten entre el 70 i el 80 per cent de la seva producció. Algunes també opten per establir-se a altres països i produir allà, però en aquests casos cal ser molt prudent. Cal saber quins són els actius i coneixements específics que té l'empresa que vol mantenir sota control. També cal ser conscient de les normes i regulacions del país on s'estableixen les fàbriques i, en particular, vetllar pel compliment dels drets de propietat intel·lectual. Per exemple, Sennheiser ajuda a les autoritats xineses a preparar inspeccions anti-falsificacions en tallers de la Xina.

Tres empreses Mittelstand: Sennheiser (material d'àudio); Playmobil (Grup Brandstätter, joguines) i Miele (electrodomèstics).



### Els reptes

Paradoxalment, l'èxit del model Mittelstand planteja alguns interrogants sobre el propi model que s'ha seguit fins ara. Moltes d'aquestes empreses han arribat a la conclusió que per elles és imprescindible, no només exportar, sinó globalitzar-se, si és que volen evitar desaparèixer i convertir-se en irrelevants. Ara bé, la internacionalització ha convertit aquestes empreses en entitats molt més complexes. El model original d'una empresa familiar, mitjana i poc dependent del capital exterior ha hagut de modificar-se a fi que l'empresa pogués créixer.

En primer lloc, per arribar a ser una companyia global en molts casos és imprescindible recórrer al finançament extern i als tan temuts bancs. La magnitud de les inversions necessàries per cobrir operacions a tot el planeta en molts casos requereix l'ajuda dels bancs. En els últims temps, els grans bancs alemanys estan reaccionant a aquestes demandes i s'estableixen relacions de llarg termini, molt a l'estil Mittelstand.

D'altra banda, segons Hermann Simon, consultor d'empreses mundialment reconegut i especialitzat en Mittelstand, "Un dels principals reptes per aquestes empreses és en l'àrea de personal. I no em refereixo a una manca d'enginyers. És més important que això: moltes d'aquestes empreses pateixen una manca important de gestors i directius que tinguin una mentalitat internacional, així com la suficient experiència i preparació en aquest terreny". En definitiva, cal renovar el funcionament d'algunes organitzacions i, mantenint les virtuts del model, obrir-se i donar més responsabilitat a les noves generacions formades amb mentalitat internacional.

---

**Qüestions com a base de discussió**

1. Quin dels quatre trets que defineixen a les empreses Mittelstand et sembla més rellevant? Per què?
2. Creus que aquestes empreses tendeixen a pagar als seus treballadors per sobre o per sota de la mitja de les empreses del seu mateix sector? Per què?
3. A què es refereix el text quan menciona que existeixen “barreres d’entrada” en els mercats on operen aquestes empreses? Pots donar algun exemple concret? Això és positiu o negatiu per a les empreses Mittelstand?
4. Una directiva d’una empresa Mittelstand va manifestar: “No tinc coratge per quedar-me només a Europa; cal anar més enllà”. Com expliques la seva afirmació, atès que en principi Europa és el mercat més conegut i proper per a les empreses alemanyes.
5. Consideres que el model Mittelstand podria ser exportable a Catalunya o Espanya? Quins són els principals obstacles per a que això es produeixi?