



KAPUT

KONEC NĚMECKÉHO ZÁZRAKU

WOLFGANG MÜNCHAU

KAPUT

Wolfgang Münchau

KAPUT

KONEC NĚMECKÉHO ZÁZRAKU

WOLFGANG MÜNCHAU

**KAPUT: THE END OF
THE GERMAN MIRACLE**

Copyright © Wolfgang Münchau, 2024

Původně vyšlo ve Velké Británii

v nakladatelství Swift Press 2024

Všechna práva vyhrazena, včetně práva na reprodukci
vcelku nebo po částech v jakékoli formě

Vydáno po dohodě s Andrew Nurnberg Associates
Prague prostřednictvím Randle Editorial & Literary
Consultancy

České vydání © Bourdon, 2025

Překlad © František Skála, 2025

Obálka © Swift Press

ISBN: 978-80-7611-280-3

Věnováno Susanne, Joshuovi a Eliášovi

Obsah

Poděkování	9
Prolog	11
Kanárek	29
Neuland	43
Hon na energie	71
Čínský syndrom	95
Prolomení brzdy	119
My a ti druzí	139
Epilog	153
Zdroje	163
Rejstřík	191

Poděkování

Tato kniha by nevznikla bez štědré pomoci Billa Bollingera, který mě přesvědčil, abych ji vůbec napsal, a souhlasil s financováním potřebného výzkumu. Jsem obzvláště zavázán Fredericku Thelenovi, který mi poskytl spoustu materiálů a jehož práce ovlivnila několik klíčových kapitol – o financích, Rusku a Číně, technologiích nebo imigraci.

Chtěl bych také poděkovat svým kolegům z Eurointelligence, minulým i současným, kteří se podíleli na několika tématech našeho příběhu. Eurointelligence byla důležitým zdrojem pro několik hlavních myšlenek této knihy. Anonymní poděkování patří také nespočtu kolegů, spolupracovníků a čtenářů, kteří v průběhu let přispěli k hlubšímu pochopení témat, o nichž v této knize pojednávám.

Prolog

Město, kde jsem v Německu vyrostl, nebylo příliš velké, ale mělo velké podniky. Mülheim leží na západním okraji Porúří a dnes má 170 000 obyvatel. Na své každodenní cestě tramvají do střední školy v centru města jsem míjel dvě továrny, které stály vedle sebe. Obklopovaly je velké šedé bytové domy, typické pro průmyslová města v Německu i dalších částech střední Evropy té doby. První z továren vyráběla potrubí. Druhá jaderné reaktory. Rodiče několika mých přátel v nich pracovali – někteří jako inženýři nebo manažeři, jeden dokonce jako jaderný fyzik. Potrubí a jaderné reaktory byly hnacím motorem německé ekonomiky. Životní silou německého průmyslového modelu.

To bylo v 70. letech. Tehdy bylo Německo světovým lídrem ve výrobě jaderných zařízení a spoléhalo na jadernou energii pro své budoucí energetické potřeby. Potrubí rovněž hrálo důležitou roli v německé elektrárenské politice, zejména po první ropné krizi v roce 1973. Právě toto potrubí později Německu zajistilo přístup k norské ropě a ruskému plynu.

Německý hospodářský zázrak 70. let se však zakládal na ještě jednom výrazném prvku – totiž podnikatelích, kteří se vypracovali sami. Éra rozmachu podnikání začala koncem 40. a počátkem 50. let a trvala přibližně do sjednocení Německa. Ze všech měst v Německu se Mülheim stal domovem toho nejúspěšnějšího – a zároveň nejtajemnějšího podnikatele. Karl Albrecht byl starší ze dvou bratrů, kteří v roce 1946 převzali matčin obchod s potravinami v sousedním Essenu. Po zavedení německé marky v roce 1948 vynalezli tito bratři nový koncept maloobchodu – diskontní prodejnu s omezeným sortimentem a velmi nízkými cenami. Pojmenovali ji Aldi, zkratkou pro Albrecht Discount. Do roku 1955 se Aldi rozrostlo na sto prodejen v domovském státě Severní Porýní-Vestfálsko. V roce 1961 se bratři rozešli, mladší Theo se přesunul na sever Essenu, zatímco Karl na západ do Mülheimu, kde řídil Aldi Süd.

Albrechtové byli jako duchové našeho města – stále přítomní díky svým obchodům, občas spatření, ale většinou neviditelní. Všichni jsme předpokládali, že Karl žije někde poblíž, ale nikdo si tím nebyl jistý. Rodina Albrechtových nebyla neviditelná jen pro nás, ale i pro média a politiky. Místní noviny zašly ve snaze najít Karla Albrechta dokonce tak daleko, že si pronajaly letadlo, aby prozkoumaly čtvrti, kde předpokládaly, že žije.

Albrechtové nikdy neposkytovali rozhovory. Když Karl v roce 2014 ve věku 94 let zemřel, nebyl pouze nejbohatším mužem v Německu a dvacátým nejbohatším člověkem na světě, ale za celý svůj život se neseťkal se žádným německým kancléřem. Stejně jako mnoho dalších z jeho generace podnikatelů ani on nevděčil za svůj úspěch politice.

Bratři Albrechtové s Aldi a těžké strojírenské továrny, které jsem míjel cestou do školy, nemohli být odlišnější. Ale společně tvořili dva pi-

líře německého hospodářského zázraku – korporativistický průmyslový a podnikatelský. Aldi stále existuje, ale podnikatelský duch, který kdysi představovalo, je pryč.

Obě továrny stále stojí. Několik z těch nejznámějších německých průmyslových společností bylo založeno v 19. a na počátku 20. století. Některé z nich dnes bojují o přežití. Vyšší náklady na energie snížily jejich konkurenceschopnost. Starou továrnu na potrubí Mannesmann nyní vlastní Europipe, která dodala dva z ropovodů spojujících Německo s Norskem. Druhá společnost se dříve jmenovala Kraftwerksunion, společný podnik dvou největších německých elektrotechnických firem – AEG a Siemens. Dnes továrnu provozuje Siemens Energy. Společnost se krátce objevila v celostátních zprávách poté, co Vladimír Putin v létě 2022, několik měsíců po invazi na Ukrajinu, omezil dodávky plynu přes plynovod Nord Stream 1. Německý kancléř Olaf Scholz tehdy navštívil továrnu v Mülheimu, protože zoufale potřeboval dostat plynovou turbínu, která tam byla uskladněna, zpět do Ruska, aby mohl plynovod obnovit provoz. Příběh působí jako dávná historie, ale v létě 2022 bylo Německo stále závislé na ruském plynu. Jeho dodávky skončily koncem září 2022 po výbuchu obou plynovodů Nord Stream. Poslední německé jaderné elektrárny byly odstaveny v dubnu 2023.

Proměna osudu mého města představovala jen zlomek toho, co se dělo v celé zemi. Německo bylo průmyslovou velmocí Evropy a svého času největším exportérem na světě. Jeho specializace jej však zároveň učinila zranitelným a závislým. Na ruském plynu i na exportu do Číny. Před brexitem byla Velká Británie největším zdrojem německého přebytku běžného účtu platební bilance – ukazatele, který měří rozdíl mezi vývozem a dovozem a toky investic. Pak přišel rozchod s Ruskem. Vztahy s Čínou – ještě před několika lety největším obchodním partnerem Německa – už také nejsou tím, čím bývaly během zlaté éry hyperglobalizace. Možná největší ze všech šoků přišel z oblasti technologií. Německo bývalo světovým šampionem analogové éry. Digitální technologie však stále více pronikají do našich každodenních životů. Německo vynalezlo spalovací motor, elektronový mikroskop a Bunsenův kahan.

Ale už ne počítač, chytrý telefon ani elektromobil. A to se časem stalo problémem.

Tato kniha je příběhem vzestupu a úpadku mimořádně úspěšného průmyslového giganta. Není to kniha o politických opatřeních. Neposkytují v ní recepty na to, co je třeba udělat ke zvrácení německého průmyslového sestupu. To by vyžadovalo zcela odlišnou a mnohem obsáhlejší knihu. Toto je příběh o tom, jak a proč se to stalo. Není to ani kniha o „nemocném muži Evropy“. Tento titul, který přechází z jedné evropské země na druhou, nepředstavuje nic víc než krátkou fázi ekonomického cyklu. V době, kdy tato kniha vyjde, bych očekával, že Německo se již dostalo z recese, která začala pandemií v roce 2020, pokračovala ruskou invazí na Ukrajinu v únoru 2022 a trvala nejméně do konce roku 2023. Základní krize však přetrvává, a právě ta je hlavním tématem této knihy. Německý ekonomický model se rozpadl a hospodářské oživení to nespraví.

*

Německý model sociálně-tržní ekonomiky má mnoho obdivovatelů v zahraničí, zejména ve Velké Británii. Jeden z nich, britský novinář a můj přítel, mě varoval, abych tuto knihu nepsal. Řekl, že hlavní poučení z jeho profesní kariéry bylo nikdy nesázet proti německé ekonomice. To, o co se zde snažím, je ignorovat jeho radu, ale respektovat základní sentiment, který za ní stojí.

Německo mělo vždy svůj podíl kritiků, kteří často zesměšňovali německou posedlost průmyslem a neschopnost země přijmout fakt, že moderní západní ekonomiky jsou založeny na službách, nikoli na výrobě. Do určité míry tento názor sdílím. Němci mají příliš úzký pohled na sektor služeb, které často vnímají jen jako doplněk průmyslu. Zároveň však cítím, že odpor vůči průmyslu v některých částech Západu zašel až příliš daleko. Průmysl vytváří silné navazující řetězce, které jsou v zemích, jako jsou Velká Británie a Spojené státy, často podceňovány.

Německo se v historii zotavilo ve chvílích, kdy to nikdo nečekal. Období růstu přišla v 50. letech a na počátku 60. let, poté od poloviny 80. let do poloviny 90. let a znovu během první poloviny posledního desetiletí.

Mohla by současná slabost, která začala kolem roku 2017, být jen další mezhrou? Nedopustil bych se stejné chyby jako mnoho kritiků německého modelu, kdybych předčasně vyhlásil úpadek Německa, jen abych byl později překvapen jeho oživením?

Myslím si, že ne. Současná ekonomická krize Německa se v jednom důležitém ohledu od těch předchozích liší. Pokud se firmy stanou nekonkurenceschopnými, vláda může snížit daně, zavést reformy pracovního trhu nebo manipulovat s měnovým kurzem. Ale pokud se specializujete na výrobu plynových kotlů nebo dieselových motorů, váš problém dnes nespočívá v nákladech, ale v samotném produktu. Pokud jsou lidé nuceni instalovat tepelná čerpadla místo plynových kotlů nebo kupovat elektromobily po roce 2035, kdy EU ukončí výrobu spalovacích motorů, vaše potíže jsou jinde. Zatímco němečtí výrobci automobilů si stále drží konkurenceschopnost ve svém tradičním produktovém portfoliu, nemohou konkurovat Číně v oblasti elektromobilů. Nejde už o to, jak to děláte, ale co děláte.

Dalším významným rozdílem je příchod nových konkurentů. Německá závislost na exportech průmyslové výroby fungovala tak dobře právě proto, že v této oblasti neměla konkurenci. Po většinu období hyperglobalizace, od roku 1990 do roku 2020, bylo Německo v tomto ohledu neohroženým průmyslovým výrobcem. USA, Velká Británie a Francie tento prostor opustily. Čína tehdy ještě nebyla na scéně. Od pandemie zbytek světa znovu objevil strojírenství a začal pronikat do toho, co bývalo výhradní doménou Německa. Prezident Joe Biden zavedl Inflation Reduction Act, který poskytl okamžité dotace firmám přesouvajícím výrobu do USA v odvětvích, jako jsou zelené technologie. Čína také změnila svůj růstový model od dotování infrastrukturních investic k poskytování finanční podpory exportu průmyslových výrobků.

Svět se změnil, ale Německo ne. Tento příběh vypráví, jak Německo nezvládlo řízení průmyslového kapitalismu, podcenilo technologický pokrok a nepochopilo geopolitické změny. Je to také soupis národních narativů, mýtů, které si navzájem vyprávíme a kterým nakonec začneme věřit. A jako každá tragédie, i tato začíná v období hojnosti.

Období po sjednocení bylo právě takovým obdobím hojnosti. Přicházím s příběhem z této doby, který nám podává první náznak toho, co později selhalo.

Na počátku 90. let byla telekomunikační infrastruktura v Německu stále do značné míry nereformovaná. Deutsche Post, národní poštovní služba, se zároveň stala národním mobilním operátorem. Používání telefonu v Německu bylo velmi analogovou záležitostí. Ať už jste měli telefon s otočným číselníkem, nebo s tlačítka, spojení trvalo dlouho kvůli analogovým ústřednám. Pokud jste dostatečně staří, možná si vzpomenete na charakteristické cvakání – číslo devět bylo reprezentováno devíti cvaknutími. Právě proto je v kontinentální Evropě číslo tísňového volání 112, a ne 999 – je rozdíl mezi dvaceti sedmi cvaknutími a čtyřmi.

V té době již USA zavedly digitální telefonní ústředny. Jeden z efektů představovalo okamžité spojení hovorů. Když jsem koncem 80. let cestoval do USA, byly místní telefonické rozmluvy, k mému naivnímu překvapení, zdarma, zatímco v Německu jste za místní hovor platili dvacet tři feniků – a za mezistátní mnohem víc.

V polovině 90. let jsem se jako mladý zahraniční zpravodaj pro Financial Times v Německu zúčastnil cesty se společností Siemens. Bylo to na začátku éry velké liberalizace telekomunikací. Deutsche Telekom byla oddělena od Deutsche Post a v roce 1995 privatizována. Zároveň tím začala krátká fáze německého akcionářského kapitalismu, podobná té, která ve Velké Británii probíhala o deset let dříve.

V té době rychle rostla poptávka po mobilních telefonních službách a telekomunikační infrastruktura a Siemens byl hlavním německým výrobcem telekomunikačního vybavení, včetně první generace mobilních telefonů. Ty nabízely pouze několik základních služeb, jako jsou textové zprávy. Byly také mnohem větší a těžší než moderní chytré telefony.

Během této cesty jsem se jednoho z vedoucích pracovníků Siemensu zeptal, jaké mají plány s obchodem s mobilními telefony. Odpověděl mi povýšeně: „Myslíte ta malá zařízení, která lidé nosí s sebou?“ Dal mi jasné najevo, že to pro něj nepředstavuje seriózní byznys. Poté mi vysvětlil, že velké peníze nejsou na trhu pro koncové spotřebitele, ale v síťových

technologiích. Siemens právě vyrobil špičkovou analogovou telefonní ústřednu. Jak se později ukázalo, byla poslední svého druhu, stala se dalším exemplářem pro muzeum. Neviděl, že digitální technologie porazí analogové a že skutečné peníze leží ve smartphonech.

Dnes je snadné utahovat si z nízké digitální vyspělosti Německa – ale je to ohromující, když vezmeme v úvahu historii. Německo bylo zemí, kde digitální revoluce ve 20. století začala. Němečtí fyzikové – Max Planck, Max Born, Erwin Schrödinger a Werner Heisenberg – patřili k těm, kdo objevili kvantovou mechaniku, fyzikální principy, které vedly k vývoji jaderné bomby i polovodičů. Film Christophera Nolana *Oppenheimer* zobrazuje scénu, ve které je mladému Oppenheimerovi dánským fyzikem Nielsem Bohrem doporučeno studovat v Göttingenu. Göttingen byla tehdy nejprestižnější německá univerzita a dala světu sedmačtyřicet nositelů Nobelovy ceny, včetně světově proslulých fyziků, jakými byli Born a Heisenberg. Göttingen hrál stejně důležitou roli i v matematice a stal se domovem akademiků, mezi něž patřili Carl Friedrich Gauss, Bernhard Riemann, David Hilbert a Emmy Noether.

Všechno to se však změnilo, když se k moci dostali nacisté. Mnoho vědců uprchlo do USA, které v té době neměly v tomto oboru žádné významné kapacity. Během druhé světové války a po ní se USA staly centrem výzkumu kvantové fyziky, tedy základu moderních digitálních technologií a digitální komunikace. Jejich globální prvenství zůstává neohrožené dodnes.

Německo zažilo podobně plodné období se spalovacím autem, produktem, který vynalezl Gottlieb Daimler na konci 19. století a jenž prosperoval až do 21. století. Velký rozdíl však spočívá v tom, že éra spalovacích motorů se chýlí ke konci, zatímco digitální éra teprve začíná.

Německo vyšlo z druhé světové války s univerzitami vyčerpanými odchodem fyziků a matematiků, ale stále si drželo několik oblastí technologické výjimečnosti, včetně strojírenství, elektrotechniky a chemie. V 70. letech hrálo Německo stále významnou roli v počáteční fázi vývoje počítačů a softwaru. (Jedna ze společností založených v té době, SAP,

KAPUT

je dodnes softwarovým gigantem a jediným významným německým zastupcem v globálním technologickém průmyslu. Z padesáti největších technologických firem na světě je SAP jediná německá. Evropská unie má celkem tři, včetně SAP.)

Právě v této době si německá vláda začala uvědomovat význam digitálních technologií. Komise, kterou zřídil tehdejší kancléř Willy Brandt na počátku 70. let, vypracovala harmonogram pro zavádění optických vláken – aby byla země připravena na nadcházející počítačovou éru. Bylo to velmi výjimečné rozhodnutí, kdy němečtí politici správně identifikovali megatrend a pokusili se plánovat dopředu. Jednalo se o pravděpodobně nejlepší technologické rozhodnutí, jaké kdy německá vláda v moderní době učinila. Kdyby se Německo drželo časového plánu, který tehdy vědci navrhli, bylo by o několik let napřed před zbytkem Západu v zavádění rychlých digitálních sítí a německá ekonomika by dnes vypadala úplně jinak.

Pamatuji si, jak si firma mého otce v druhé polovině 70. let pořídila počítač – monstrum, které zabralo polovinu kanceláře. Počítač vyrobila italská společnost Olivetti a běžel na německém softwaru od společnosti SAP. Tento software umožňoval firmám zefektivnit fakturaci, správu mezd, logistiku a účetnictví. To bylo ještě pár let před uvedením osobního počítače na trh. A právě v 80. letech, po představení IBM PC a původního Apple Macintosh, začalo Německo a další evropské země neodvratně zaostávat za USA. Problém však nevězel v tom, že Němci nevynalezli osobní počítač, ale že pokračovali ve své sázce proti digitálním technologiím.

Když se v roce 1982 stal kancléřem Helmut Kohl, začal upřednostňovat projekty, které přinášely viditelné výsledky ještě před koncem volebního období. Společně s francouzským prezidentem Françoisem Mitterrandem prosazoval kabelovou televizi HDTV – analogovou technologii, která podle těchto dvou lídrů měla díky vysokému rozlišení zvýšit sledovanost a popularitu televizního vysílání. Jako u mnoha podobných projektů však realizace trvala déle, než se očekávalo, a narazila na nepředvídané technické a regulační potíže. V roce 1990 vysílala během mistrovství světa ve fotbale v Itálii italská státní televize RAI zápasy ve

vysokém HDTV rozlišení, ale toto vysílání bylo dostupné pouze v osmi italských kinech. Celý projekt analogové HDTV byl technicky nesmírně náročný a byl formálně opuštěn v roce 1993.

V roce 1995 vydal Nicholas Negroponte, tehdejší ředitel MIT Media Lab, ve Spojených státech významnou knihu s názvem *Being Digital*. Negroponte nastínil, jak digitální technologie proniknou do všech aspektů našich životů – nešlo jen o stolní počítače. Také vysvětlil, proč jsou analogové technologie, jako vysokorychlostní kabelová televize nebo analogové telefonní ústředny Siemensu, v éře rychlého pokroku digitálních alternativ odsouzeny k zániku. Negropontova kniha sehrála klíčovou roli v tom, že americké korporace a univerzity začaly vnímat příležitosti, které se objevovaly.

V Evropě měla tato kniha mnohem menší dopad, kromě jedné nešťastné záležitosti. Digitální revoluce 90. let a liberalizace telekomunikací vytvořily krátkodobou ekonomickou bublinu, globálně známou jako *dot-com¹ bublina*. V Německu byl její dopad obzvláště divoký, protože se soustředila na nově vytvořený burzovní trh Neuer Markt. Tento trh zaznamenal příliv nových technologických společností, z nichž většina měla pochybný původ, a mnoho běžných střadatelů a investorů do nich vložilo značné prostředky. Spekulace byla živena novinami a samozvanými tržními guruy, kteří vydělávali peníze poskytováním pochybných investičních tipů. Působilo to jako moderní verze nechvalně známé tulipánové mánie ze 17. století v Nizozemsku, klasický příklad iracionální cenové bubliny.

Jako člen týmu, který v roce 2000 spustil noviny Financial Times Deutschland, jsem tehdy žil v Hamburku a sledoval tento příběh s rostoucí frustrací. Pamatuji si, jak jsem si jednou večer vzal taxi z hamburského nádraží. Když řidič zjistil, že jsem finanční novinář, okamžitě se mě zeptal, zda nemám nějaké neveřejné informace o připravované primární emisi jedné konkrétní firmy na Neuer Markt. Byl šokován, když jsem mu řekl, že o ničem nevím a vůbec mě to nezajímá, protože mé úspory

1 V ČR známá také jako internetová horečka (pozn. překl.).

dřímají v nudném investičním fondu. Tehdy mi však došlo, že když už se i taxikáři v Německu ptají na burzovní novinky a primární úpisy akcií, muselo to zajít příliš daleko. Trh začal brzy poté kolabovat. Index Neuer Markt dosáhl vrcholu 9 666 bodů v březnu 2000 a do října 2002 klesl na 318 bodů – odepsal 96 %. Byl to krach srovnatelný s tulipánovou máníí, jenže většina firem z Neuer Markt byla najednou v podstatě bezcenná. Pokud jste měli smůlu v Amsterdamu v roce 1637, alespoň vám zbyly ty tulipány.

Tato zkušenost byla prvním setkáním německé veřejnosti s digitálním světem. Zanechala v Německu pocit „už nikdy více“, jak to popsaly jedny noviny. Ve Spojených státech *dot-com bublina* také praskla, ale neznamenala konec digitálního průmyslu – spíše začátek nové fáze, která vedla k vzestupu velkých digitálních korporací, jako jsou Amazon, Apple, Google a Facebook – všechny americké. Pro Německo to však představovalo závěr *dot-com éry*, jak ji známe.

Německo si i nadále zachovalo svá tradiční průmyslová odvětví. Lidé dělají to, v čem jsou dobří, a totéž platí i pro země jako celek. USA mají digitální průmysl a Hollywood. Francie má potraviny a módu. Velká Británie finance. Německo se specializovalo na automobily, strojírenství a chemický průmysl. V době sjednocení disponovalo množstvím nejvýznamnějších průmyslových společností na světě, jmenujme například Siemens, Volkswagen, Mercedes-Benz, BMW, Continental, Hoechst, BASF, Bayer, Linde, Mannesmann a Bosch.

Pod těmito giganty se nacházely tisíce středně velkých firem, často rodinných, které působily na velmi úzce specializovaných trzích. Mnohé z těchto společností, známé jako *Mittelstand*, byly považovány za skryté šampiony ekonomiky. Často byly světovými lídry ve svých konkrétních specializacích. V Anglii bývají produkty těchto firem karikovány jako „widgety“ – ložiska, hydraulická zařízení, přesné nástroje a mnoho dalších produktů. Ale byly to mimořádně úspěšné společnosti a některé z nich stále jsou. Mnoho z nich patřilo mezi mistry strojírenství a dařilo se jim v poválečném Německu, které bylo jak podnikavé, tak inovativní. Ekonomický zázrak byl skutečností.