

Prológ

Mesto, v ktorom som v Nemecku vyrastal, nebolo veľké, ale boli v ňom veľké podniky. Mülheim sa nachádza na západnom okraji Porúria a dnes má 170 000 obyvateľov. Keď som chodil na strednú školu v centre mesta, pri každodennej ceste električkou som sa viezol po pri dvoch továrňach. Obklopovali ich veľké sivé bytové domy, charakteristické pre priemyselné mestá v Nemecku a iné časti strednej Európy tej doby. V prvej továrni sa vyrábalo potrubie. V druhej zase reaktory pre atómové elektrárne. V týchto továrňach pracovali rodičia niekoľkých mojich priateľov buď ako inžinieri, alebo ako manažéri, jeden dokonca ako jadrový fyzik. Potrubie a jadrové reaktory boli ozubenými kolesami poháňajúcimi nemecké hospodárstvo. Boli životodarnou silou nemeckého priemyselného modelu.

To bolo v sedemdesiatych rokoch minulého storočia. V tej dobe bolo Nemecko popredným svetovým výrobcom jadrových elektrární, rozhodnuté rozvíjať jadrovú energiu pre svoje budúce energetické potreby. Potrubia tiež zohrávali dôležitú úlohu v nemeckej energetickej politike, najmä po prvej ropnej kríze v roku 1973. Práve ony neskôr umožnili Nemecku prístup k nórskej rope a ruskému plynu.

V sedemdesiatych rokoch sa v nemeckom hospodárskom zázraku prejavil aj ďalší prúd – podnikatelia, ktorí sa vypracovali sami. Táto éra podnikania sa začala na prelome štyridsiatych a päťdesiatych rokov a trvala približne do zjednotenia Nemecka. Spomedzi všetkých podnikateľov v krajine mali tí najúspešnejší – a najutajovanejší – domov práve v Mülheime. Karl Albrecht bol starší z dvoch bratov, ktorí v roku 1946 prevzali obchod s potravinami svojej matky v susednom meste Essen. Po zavedení nemeckej marky v roku 1948 vymysleli dvaja bratia nový koncept maloobchodu – diskontný predaj s obmedzeným sortimentom a veľmi nízkymi cenami. Nazvali ho Aldi, čo bola skratka

pre Albrecht Discount. Do roku 1955 sa sieť Aldi rozrástla na sto predajní v domovskej spolkovej krajine Severné Porýnie-Vestfálsko. V roku 1961 sa cesty bratov rozišli. Mladší Theo sa presťahoval na sever od Essenu, zatiaľ čo Karl sa presťahoval na západ do Mülheimu, kde viedol Aldi Süd.

Albrechtovci boli duchmi nášho mesta – všadeprítomní so svojimi obchodmi, občas aj viditeľní, no väčšinou nie. Všetci sme si mysleli, že Karl žije niekde v okolí, ale nikto to nevedel s istotou. Albrechtovci boli neviditeľní nielen pre nás, ale aj pre médiá a politikov. Miestne noviny dokonca zašli tak ďaleko, že si prenajali lietadlo, aby prehľadali štvrte, kde sa predpokladalo, že by mohli žiť. Albrechtovci nikdy neposkytli žiadne rozhovory. V čase, keď Karl v roku 2014 vo veku deväťdesiatštyri rokov zomrel, bol nielen najbohatším mužom v Nemecku a dvadsiatym na svete, ale zároveň sa za celý život ani raz nestretol so žiadnym nemeckým kancelárom. Podobne ako veľká časť jeho generácie podnikateľov nevďačil za úspech politike.

Bratia zvaní Aldiovci a spoločnosti ťažkého strojárstva, popri ktorých som chodil do školy, nemali v podstate nič spoločné. Spolu však tvorili dva piliere nemeckého hospodárskeho zázraku – korporatívny priemysel a podnikateľský sektor. Diskontná obchodná sieť Aldi funguje dodnes, ale podnikateľský duch, ktorý reprezentovala, sa vytratil.

Aj dve spomínané továrne sú stále na svojom mieste. V 19. a na začiatku 20. storočia bolo založených niekoľko najznámejších nemeckých priemyselných podnikov. Niektoré z nich sotva prežívajú. Vyššie náklady na energiu znížili konkurencieschopnosť priemyselných podnikov. Starú továreň na výrobu potrubia Mannesmann dnes vlastní spoločnosť Europipe, ktorá postavila dva ropovody spájajúce Nemecko s Nórskom. Druhá spoločnosť sa kedysi volala Kraftwerksunion a bol to spoločný podnik dvoch najväčších nemeckých elektrotechnických spoločností AEG a Siemens. Dnes závod prevádzkuje spoločnosť Siemens Energy.

Keď Vladimir Putin v lete 2022 niekoľko mesiacov po vpáde na Ukrajinu znížil prepravu plynu cez plynovod Nord Stream 1, spoločnosť sa nakrátko dostala do celonárodného spravodajstva. Nemecký kancelár Olaf Scholz navštívil závod v Mülheime, pretože sa zúfalo snažil dostať odstavenú plynovú turbínu späť do Ruska, aby sa mohla obnoviť prevádzka plynovodu. Znie to ako príbeh z dávnych čias, ale

v lete 2022 sa Nemecko stále spoliehalo na ruský plyn. Toky plynu sa skončili koncom septembra 2022 po výbuchu plynovodu Nord Stream. Posledná nemecká jadrová elektráreň bola odstavená v apríli 2023.

Zmena osudu môjho mesta bola mikrokozmom toho, čo sa dialo v celej krajine. Nemecko bolo priemyselnou veľmocou Európy a v istom období najväčším svetovým vývozcom. Jeho špecializácia však mala za následok zraniteľnosť a závislosť. Pokiaľ išlo o plyn, stalo sa závislým od Ruska, a čo sa týkalo vývozu, tak od Číny. Pred brexitom bolo Spojené kráľovstvo najväčším zdrojom prebytku nemeckého bežného účtu – ktorý meria rozdiely medzi vývozom a dovozom a tokmi investícií. Potom prišiel rozkol s Ruskom. Ani vzťahy s Čínou, ktorá bola ešte pred niekoľkými rokmi najväčším obchodným partnerom Nemecka, už nie sú také, aké boli v čase rozkvetu hyperglobalizácie. Azda najväčší šok spôsobili technológie. Nemecko bolo svetovým šampiónom v analógovej ére. Postupne však do nášho života čoraz väčšími zasahovali digitálne technológie. Nemci vynášli automobilový motor poháňaný palivom, elektrónový mikroskop a Bunsenov horák. Nevynášli však počítač, smartfón ani elektromobil. V priebehu rokov sa to stalo problémom.

Táto kniha je príbehom vzostupu a úpadku mimoriadne úspešného priemyselného gigantu. Nie je to kniha o politike. Nepredkladám recepty, čo je podľa mňa potrebné urobiť na zvrátenie priemyselného úpadku Nemecka. To by si vyžadovalo úplne inú a oveľa rozsiahlejšiu knihu. Toto je príbeh o tom, ako a prečo sa to stalo. Nie je to ani kniha o „chorom mužovi Európy“. Trofej, ktorá prechádza z jednej európskej krajiny do druhej, predstavuje len o málo viac ako momentku ekonomického cyklu. Očakávam, že v čase vydania tejto knihy sa

Nemecko dostane z recesie, ktorá sa začala pandémiou v roku 2020 a pokračovala ruskou inváziou na Ukrajinu vo februári 2022. Základné ochorenie však bude pretrvávať a práve to je predmetom tejto knihy. Nemecký hospodársky model sa rozpadol a hospodárske oživenie ho nenapraví.

*

Nemecký model sociálneho trhového hospodárstva má v zahraničí veľa obdivovateľov, a to najmä v Spojenom kráľovstve. Jeden z nich, britský novinár a môj priateľ, ma varoval, aby som túto knihu nepí-

sal. Povedal, že hlavným ponaučením v jeho profesionálnom živote bolo nikdy nestavať proti nemeckej ekonomike. Snažím sa ignorovať jeho radu, ale rešpektovať základné pocity, ktoré sa za ňou skrývajú.

Nemecko má dosť kritikov, ktorí sa často vysmieľujú nemeckej posadnutosti priemyslom a neschopnosti krajiny akceptovať, že moderné západné ekonomiky sú založené na službách, nie na výrobe. Do istej miery sa s týmto názorom stotožňujem. Nemci majú príliš zúžený pohľad na služby, ktoré sa často považujú za doplnok priemyslu. Ale zároveň mám pocit, že protipriemyselné nálady v niektorých častiach Západu zašli príliš ďaleko. Priemysel vytvára silné sieťové účinky, ktoré sa v krajinách ako Spojené kráľovstvo a Spojené štáty často podceňujú.

Nemecko sa v minulosti dokázalo zotaviť, keď sa to najmenej očakávalo.

Silnými obdobiami boli päťdesiate a začiatok šesťdesiatych rokov, potom obdobie od polovice osemdesiatych do polovice deväťdesiatych rokov a potom opäť prvá polovica posledného desaťročia. Mohlo by byť súčasné oslabenie, ktoré sa začalo okolo roku 2017, len ďalším intermezzom? Neopakoval by som chybu mnohých kritikov nemeckého modelu, keby som predčasne ohlasoval úpadok Nemecka, aby ma neskôr prekvapilo jeho oživenie?

Myslím, že nie. Súčasná hospodárska kríza Nemecka sa v jednom dôležitom ohľade líši od predchádzajúcich období. Ak sa podniky stanú nekonkurencieschopnými, vláda môže znížiť dane, zaviesť reformy v oblasti práce alebo manipulovať s výmenným kurzom. Ale ak sa špecializujete na výrobu plynových kotlov alebo dieselových motorov, vaším problémom dnes nie sú náklady, ale samotný výrobok. Ak sú ľudia nútení inštalovať tepelné čerpadlá namiesto plynových kotlov alebo si budú musieť po roku 2035, keď sa v EÚ obmedzí výroba spaľovacích motorov, kupovať autá na elektrinu, máte iný problém. Zatiaľ čo nemeckí výrobcovia automobilov sú stále konkurencieschopní vo svojom klasickom sortimente, v oblasti elektromobilov nemôžu konkurovať Číňanom. Už to nie je o tom, *ako* to robíte, ale o tom, *čo* robíte.

Ďalším dôležitým rozdielom je príchod nových konkurentov. Spoliehanie Nemecka na vývoz priemyselnej výroby fungovalo tak dobre preto, lebo to nikto iný nerobil. Počas väčšiny obdobia hyperglo-

balizácie, teda od roku 1990 zhruba do roku 2020, bolo Nemecko nespochybniteľným priemyselným producentom. Spojené štáty, Spojené kráľovstvo a Francúzsko túto oblasť opustili. Čína tam ešte nebola. Od pandémie ostatný svet znovu objavil strojárstvo a začal sa tlačiť do oblasti, ktorá bola kedysi nemeckým lénom. Prezident Joe Biden presadil zákon o znižovaní inflácie a na jeho základe sa obratom poskytli dotácie spoločnostiam v segmente zelených technológií, ktoré sa presťahovali do USA. Aj Čína zmenila svoj model rastu z dotovania investícií do infraštruktúry na dotovanie vývozu priemyselných výrobkov.

Svet sa zmenil, ale Nemecko nie a toto je príbeh o tom, ako Nemecko pochybilo v riadení priemyselného kapitalizmu a nesprávne odhadlo technológie a geopolitiku. Je to aj príbeh národných naratívov, mýtov, ktoré si navzájom rozprávame a ktorým nakoniec sami uveríme. A ako všetky tragédie aj táto sa začína v dobrých časoch.

Obdobie po zjednotení bolo dobrým obdobím. Mám z tohto obdobia príbeh, ktorý nám ponúka prvú predstavu o tom, čo sa neskôr pokazilo. Začiatkom deväťdesiatych rokov bol telekomunikačný priemysel v Nemecku ešte stále v veľkej časti nereformovaný. Deutsche Post, národná poštová služba, bola zároveň národným telefónnym operátorom. Telefonovanie v Nemecku bolo v zásade analógové. Či už ste mali telefón so staromódnym číselníkom, alebo s tlačidlami, trvalo istý čas, kým analógová ústredňa nadviazala spojenie. Ak už máte nejaké rôčky, určite si pamätáte zvuk tikania – číslo deväť bolo reprezentované deviatimi tikmi. To je dôvod, prečo číslo tiesňového volania v kontinentálnej Európe nie je 999, ale 112, čo je rozdiel medzi dvadsiatimi siedmimi tikmi a štyrmi.

V tom čase už Spojené štáty zavádzali digitálne telefónne ústredne. Jedným z efektov bolo okamžité spojenie telefónnych hovorov. Pri ceste do Spojených štátov koncom osemdesiatych rokov som si na svoje prekvapenie všimol, že miestne hovory sú tam zadarmo, zatiaľ čo v Nemecku sa za miestny hovor platilo dvadsaťtri fenigov – a za vnútroštátne hovory oveľa viac.

V polovici deväťdesiatych rokov som ako mladý zahraničný spravodajca denníka *Financial Times* v Nemecku absolvoval cestu so spoločnosťou Siemens. Bol to začiatok éry veľkej liberalizácie telekomunikácií. Deutsche Telekom bol v roku 1995 odčlenený od

Deutsche Post a sprivatizovaný. Znamenalo to aj začiatok krátkej fázy nemeckého akcionárskeho kapitalizmu, podobnej tomu, čo sa desať rokov predtým stalo v Spojenom kráľovstve.

V tom čase nastal prudký nárast dopytu po mobilných telefónnych službách a telekomunikačnej infraštruktúre. Siemens bol hlavným nemeckým výrobcom telekomunikačných zariadení vrátane prvej generácie mobilných telefónov. Telefóny ponúkali len niekoľko základných služieb, ako napríklad posielanie textových správ. A boli oveľa väčšie a ťažšie ako moderné smartfóny. Počas cesty som sa opýtal jedného z vedúcich manažérov spoločnosti Siemens, aké plány majú v oblasti mobilných telefónov. Odpovedal mi povýšenecky: „Myslíte tie malé zariadenia, ktoré ľudia nosia so sebou?“ Nenechal nikoho na pochybách, že to nie je biznis pre dospelých, ako je on. Potom mi vysvetlil, že veľké peniaze nie sú na spotrebiteľskom konci trhu, ale v sieťovej technológii. Siemens práve vyrobil najmodernejšiu analógovú telefónnu ústredňu. Ako sa ukázalo, bola posledná svojho druhu, ďalší exponát do múzea. Ten manažér nepochopil, že digitálne technológie porazia analógové a že veľké peniaze sa v skutočnosti točia v smartfónoch.

Dnes je ľahké vysmievat' sa nedostatočnej digitálnej vyspelosti Nemecka, ale ak si uvedomíme jeho históriu, je to ohromujúce. Nemecko bolo totiž krajinou, kde sa v 20. storočí zrodila digitálna revolúcia. Nemeckí fyzici – Max Planck, Max Born, Erwin Schrödinger, Werner Heisenberg – patrili k objaviteľom kvantovej mechaniky, fyziky, ktorá viedla k vývoju jadrovej bomby aj polovodičov. Vo filme Christophera Nolana *Oppenheimer* je scéna, v ktorej dánsky fyzik Niels Bohr radí hlavnému hrdinovi ako mladému mužovi, aby študoval v Göttingene. Göttingen bol v tom čase najslávnejšou nemeckou univerzitou, na ktorej pôsobilo štyridsaťsedem laureátov Nobelovej ceny vrátane svetoznámych fyzikov, ako Born a Heisenberg. Göttingen zohral rovnako dôležitú úlohu v oblasti matematiky, kde pôsobili vedci ako Carl-Friedrich Gauss, Bernhard Riemann, David Hilbert a Emmy Noetherová.

Všetko sa však zmenilo, keď sa k moci dostali nacisti. Mnohí vedci utiekli do USA, ktoré v tom čase nemali v tejto oblasti žiadne významné kapacity. Počas druhej svetovej vojny a po nej sa Spojené štáty stali centrom výskumu kvantovej fyziky, ktorá je základom modernej digi-

tálnej technológie a digitálnej komunikácie. Ich celosvetové prvenstvo zostáva nespochybniteľné aj v súčasnosti. Nemecko zažilo podobný kolobeh aj s automobilom, čiže výrobkom vynájdeným Gottliebom Daimlerom koncom 19. storočia, ktorý žije čulým životom aj v 21. storočí. Veľký rozdiel je však v tom, že éra automobilov poháňaných palivom sa končí, zatiaľ čo digitálna éra sa ešte len začína.

Veľké nemecké univerzity boli po druhej svetovej vojne ochudobnené o fyzikov a matematikov, no Nemecko ako také si stále udržovalo niekoľko oblastí technologickej výnimočnosti, najmä pokiaľ išlo o oblasti strojárstva, elektrotechniky a chémie. V počiatočnej fáze vývoja počítačov a softvéru v sedemdesiatych rokoch 20. storočia bolo Nemecko ešte stále hráčom. (Jedna z vtedy založených spoločností SAP je dodnes softvérovým gigantom a jediným významným nemeckým zástupcom v globálnom technologickom priemysle. Z päťdesiatich najväčších technologických spoločností na svete je to jediná nemecká spoločnosť. Krajiny EÚ tam majú iba tri spoločnosti, jednou z nich je práve SAP.)

V tomto období si aj nemecká vláda začala uvedomovať význam digitálnych technológií. Komisia, ktorú začiatkom sedemdesiatych rokov zriadil bývalý kancelár Willy Brandt, vypracovala časový plán na zavedenie optických sietí ako prípravu na príchod počítačového veku. Bol to veľmi zriedkavý prípad, keď nemeckí politici správne identifikovali megatrend a snažili sa plánovať dopredu. Pravdepodobne to bol aj najlepší technologický krok, aký kedy nemecká vláda v modernej dobe urobila. Ak by sa Nemecko držalo časového plánu, ktorý vedci navrhli, malo by v zavádzaní rýchlych digitálnych sietí pred ostatnými krajinami Západu niekoľkoročný náskok a nemecké hospodárstvo by dnes vyzeralo úplne inak.

Pamätám si, ako spoločnosť môjho otca získala počítač až koncom sedemdesiatych rokov. Bolo to monštrum zabierajúce polovicu kancelárie. Počítač vyrobila v Taliansku firma Olivetti a používal sa v ňom nemecký softvér od firmy SAP. Tento softvér umožňoval firmám zefektívniť všetky funkcie fakturácie, riadenia miezd, logistiky a účtovníctva. Osobný počítač sa mal objaviť až o niekoľko rokov neskôr. Nemecko a ostatné európske krajiny začali nenávratne zaostávať za Spojenými štátmi v osemdesiatych rokoch po uvedení počítača IBM PC a pôvodného počítača Apple Macintosh. Väčším problémom

Nemcov však nebolo to, že sa im nepodarilo vynájsť PC, ale to, že stále stavali proti digitálnemu svetu.

Keď sa v roku 1982 stal kancelárom Helmut Kohl, uprednostňoval plány, ktoré prinášali uspokojenie v krátkom politickom čase. Spolu s francúzskym prezidentom Françoisom Mitterrandom presadzovali káblovú televíziu s vysokým rozlíšením, analógovú technológiu, ktorá sľubovala to, o čom si obaja lídri mysleli, že sa stane masovo populárnym diváckym zážitkom. Ako pri mnohých podobných projektoch realizácia trvala dlhšie, ako sa očakávalo, a narazila na nepredvídané technické a regulačné problémy. V roku 1990 počas majstrovstiev sveta vo futbale v Taliansku, vysielala talianska štátna televízna spoločnosť RAI HDTV prenosy z futbalových zápasov, ale toto vysielanie bolo dostupné len v ôsmich talianskych kinách. Celé toto dobrodružstvo bolo technicky mimoriadne náročné a v roku 1993 sa od analógovej HDTV formálne upustilo.

Nicholas Negroponte, vtedajší šéf MIT Media Lab, vydal v roku 1995 v Spojených štátoch veľmi vplyvnú knihu *Being Digital*. Vysvetľoval v nej, ako digitálne technológie zasiahnu do všetkých aspektov nášho života – a nešlo len o stolové počítače. Vysvetlil aj to, prečo sú analógové technológie, ako napríklad televízia s vysokým rozlíšením alebo analógové telefónne ústredne spoločnosti Siemens, vo veku rýchlo napredujúcich digitálnych alternatív odsúdené na zánik. Negroponteho kniha zohrala dôležitú úlohu pri orientácii korporátnej Ameriky a amerických univerzít na príležitosti, ktoré sa pred nimi otvárali.

V Európe mala oveľa menší vplyv, s výnimkou jedného nešťastného prípadu. Digitálna revolúcia v deväťdesiatych rokoch a liberalizácia telekomunikácií v Európe vytvorili krátkodobú finančnú bublinu, celosvetovo známu ako bublina dot.com. Obzvlášť divoké to bolo v Nemecku, kde sa ošial' okolo dot.com sústredil na novovytvorený burzový trh Neuer Markt. Na burze Neuer Markt sa objavilo množstvo nových technologických spoločností, väčšinou pochybného pôvodu, na ktoré mnohí bežní sporitelia a investori stavili veľké sumy. Špekulácie podporovali noviny a samozvaní trhoví guruovia, ktorí zarábali na poskytovaní pochybných tipov na akcie. Pripomínalo to modernú verziu tulipánovej mánie, známej bubliny s tulipánmi v Holandsku 17. storočia, ktorá je kvintiesenciou iracionálnej cenovej bubliny.

Ako člen tímu, ktorý v roku 2000 spustil vydávanie denníka *Financial Times Deutschland*, som v tom čase žil v Hamburgu a sledoval tento príbeh s rastúcim rozhorčením. Spomínam si, ako som raz neskoro večer nastupoval do taxíka na hamburskej železničnej stanici. Keď vodič zistil, že som finančný novinár, hneď sa ma spýtal, či nemám nejaké špeciálne poznatky o pripravovanej primárnej emisii (IPO) jednej konkrétnej spoločnosti, ktorá sa chystala vstúpiť na burzu Neuer Markt. Bol dosť šokovaný, keď som mu povedal, že nemám a ani ma to nezaujíma a že moje úspory driemu v nudnom investičnom fonde. Vtedy som si však uvedomil, že keď sa vás taxikári pýtajú na IPO – zo všetkých miest práve v Nemecku –, museli veci zájsť príďaleko. Trh sa o chvíľu začal rúcať. Index Neuer Marktu zaznamenal v marci 2000 maximum 9 666 bodov a do októbra 2002 klesol na 318 bodov – šlo teda o 96-percentnú stratu. Bol to krach na úrovni tulipánovej mánie – v niektorých ohľadoch ešte horší, keďže väčšina spoločností na Neuer Markte sa stala bezcennou. Ak by ste v Amsterdame v roku 1637 nemali šťastie, zostali by vám aspoň tie tulipány.

Táto skúsenosť bola prvým stretnutím nemeckej verejnosti s digitálnym svetom. Zanechala v Nemecku pocit „už nikdy viac“, ako napísali v istých novinách. Bublina dot.com splasla aj v Spojených štátoch, ale nebol to koniec dot.comu, skôr začiatok novej fázy digitálneho priemyslu, v ktorej vznikli veľké digitálne korporácie – Amazon, Apple, Google a Facebook, všetky amerického pôvodu. Pre Nemecko to bol koniec dot.com, ako sme ho poznali.

Nemecko stále malo svoj tradičný priemysel. Ľudia robia to, v čom sú dobrí, a vo všeobecnosti to platí aj o krajinách. Spojené štáty majú digitálny priemysel a Hollywood. Francúzsko má potravinárstvo a módu. Spojené kráľovstvo má financie. Nemecko sa špecializovalo na automobilový, strojársky a chemický priemysel. V čase zjednotenia malo niektoré z najslávnejších priemyselných spoločností na svete – Siemens, Volkswagen, Mercedes-Benz, BMW, Continental, Hoechst, BASF, Bayer, Linde, Mannesmann a Bosch.

Pod týmito megahviezdami sa nachádzali tisícky stredne veľkých spoločností, zvyčajne rodinných, ktoré pôsobili na úzko špecializovaných trhoch. Mnohé z takzvaných *Mittelstand* spoločností, stredne veľkých podnikov, boli považované za skrytých šampiónov hospodárstva. Vo svojich špecializáciách boli v mnohých prípadoch sveto-

vými lídrami. V Anglicku sa ich výrobky často karikujú ako widgety – napríklad guľkové ložiská, hydraulické zariadenia alebo presné nástroje (a mnoho ďalších). Boli to však nesmierne úspešné podniky a niektoré sú dodnes. Mnohé z týchto firiem boli svetovými šampiónmi v strojárstve a v podnikateľskom a inovatívnom povojnovom Nemecku prekvitali. Hospodársky zázrak bol skutočný.

Stalo sa však, že sa do nich votrela nová technológia, ktorú vynášali a vyrobili iní. Americký ekonóm a novinár Paul Krugman raz vyslovil múdry postreh o obchode: skutočný prínos obchodu podľa neho prináša dovoz, nie vývoz. Ťažko si predstaviť ekonomický komentár, ktorý by bol protichodnejší k nemeckému mysleniu o hospodárskom úspechu ako tento. Nemci vždy definovali úspech v zmysle vývozu. Krugman však poukázal na to, že dovoz

umožňuje spotrebovať tovar a služby, ktoré by ste buď sami nedokázali vyrobiť, alebo by ste ich nedokázali vyrobiť so ziskom. To platí aj o digitálnych technológiách. Nemusíte byť tými, kto ich vytvára. Ale mohli by ste byť aspoň tými, ktorí ich používajú, alebo tými, ktorí si kúpia menšinový podiel v spoločnosti, kde sa vyrábajú. To sa snažil Negroponte všetkým povedať: digitálne technológie zasahujú do analógového sveta. Nemecké spoločnosti a následné vlády to nevideli. A keď to zbadali, dospeli k nesprávnym záverom a ešte viac vsadili na to, čo už mali.

Dobрым príkladom digitálneho narušenia je moderný mobilný telefón. Smartfón zahŕňa funkcie, ktoré si predtým vyžadovali niekoľko mechanických, elektrických a iných fyzických zariadení – fotoaparát, baterku, kompas, mapu, adresára, áno, aj telefón –, z ktorých mnohé boli vyrobené v Nemecku. Inteligentné hodinky nám už dokážu merať tep a vytvárať dlhodobý elektrokardiogram. Digitálne zariadenia už dokážu, hoci nedokonale, monitorovať náš spánok. Už existujú aj inteligentné hodinky schopné merať nám krvný tlak. Inteligentný telefón obsahuje senzory, ale neobsahuje žiadne mechanické komponenty.

Digitálna technológia preberá nadvládu aj vo výrobe automobilov, najdôležitejšom priemyselnom odvetví Nemecka. Auto bude vždy potrebovať kolesá a nápravy, ktoré sa otáčajú. Moderný elektromobil však v podstate už nie je mechanický výrobok: väčšina jeho hodnoty spočíva v softvéri a batérii.

S tým, ako softvér preniká do oblasti tradičného hardvéru, vznikajú nové spoločnosti. Dnešnými digitálnymi gigantmi sú spoločnosti založené relatívne nedávno. Americká spoločnosť Smith Corona, ktorá vyrába písacie stroje, nevynašla osobný počítač, ale snažila sa integrovať počítač do svojich písacích strojov a bola v tom dosť dobrá. Nedokázala však myslieť ďalej ako po písací stroj. Jej stratégia fungovala dobre až do konca osemdesiatych rokov – až kým fungovať prestala.

Nemecko trpí problémom Smith Corony. Už príliš dlho sa drží starých technológií a starých spoločností. Inovácie boli neoddeliteľne spojené s existujúcimi spoločnosťami. Inovácie boli definované tým, čo sa VW, BMW a Mercedes rozhodli inovovať. Aj to fungovalo, až kým to fungovať prestalo.

Digitálny svet je, naopak, svetom startupov. Startupy potrebujú podporu – v podobe silného kapitálového trhu – a väčšinou je najlepšie nechať ich na pokoji a nezaťažovať byrokraciou. Nemecko ponúka skvelú podpornú sieť pre existujúce spoločnosti, ale nie pre startupy. Chýba mu moderné odvetvie rizikového kapitálu. Dotácie sú zamerané na veľké spoločnosti s právnymi oddeleniami, nie na podnikateľov, ktorých myseľ je zameraná na ich podnikanie. Problémom byrokracie je, že veľké spoločnosti si nájdu spôsob, ako ju zvládnuť. Malé spoločnosti to nedokážu.

Od začiatku roka 2000 sa rozdiel medzi Nemeckom a ostatným svetom ešte prehĺbil. V roku 2013 Angela Merkelová slávne nazvala internet *Neuland*, čo v preklade znamená „neznáme územie“. V tom čase mal iPhone už šesť rokov a v Spojených štátoch sa zavádzal web 3.0. Začala sa veľká dátová revolúcia. Nemecko už zaostávalo vo všetkých aspektoch digitálneho rozvoja, od optických sietí a mobilnej komunikácie až po zavádzanie digitálnych technológií v školách a umelú inteligenciu. V nemeckom zdravotníctve a polícii sa dodnes používa fax.

Odmietanie moderných technológií je v mnohých ohľadoch prvotným hriechom. V priebehu času nemeckí generálni riaditelia a politickí lídri pokračovali v zdvojnásobovaní zlých technologických, geopolitických a hospodárskych stávok – a v ekonomickej ideológii, ktorá stotožňovala hospodárstvo ako celok s priemyslom. Preto je najpreberanejším konceptom v celej nemeckej hospodárskej diskusii

konkurencieschopnosť, niečo, čo má obrovský význam pre podniky, ale čo sa súčasne zriedkavo používa vo vzťahu ku krajinám ako takým. V hospodárskych debatách v Spojenom kráľovstve alebo v Spojených štátoch o nej takmer nepočuť. V Nemecku nepočujete takmer o ničom inom.

Nedávno sa mi dostala do rúk kniha Hansa-Olafa Henkela, bývalého predsedu lobistickej skupiny Zväzu nemeckého priemyslu, ktorý sa v neskoršom veku stal poslancom Európskeho parlamentu za krajne pravicovú AfD. Jednou z Henkelových veľkých sťažností bolo, že Nemecko stratilo textilný priemysel, no nespomenul, že to platí aj pre všetky ostatné krajiny západného sveta. Keby rozumel teórii komparatívnej výhody Davida Ricarda, vedel by, že je úplne normálne, že vyspelé krajiny strácajú určité odvetvia v prospech rozvojových krajín. Henkelov príbeh je však ten, ktorý sa v Nemecku uchytil. Je to boj proti Ricardovi. Väčšia konkurencieschopnosť sa stala odpoveďou na každú hospodársku krízu.

V období od roku 2005 približne do roku 2015 sa zdalo, že toto zameranie sa na konkurencieschopnosť funguje. Toto je príbeh novodobého nemeckého zázraku – príbeh, ktorý mnohých ľudí zmietol. Nemecku sa podarilo predĺžiť zastaraný priemyselný model o niekoľko ďalších rokov vďaka sérii šťastných náhod. Na povrchnej úrovni sa zdá, že toto desaťročie je protipólom môjho príbehu. Ale hlbšie pod povrchom to tak nie je. Toto desaťročie nie je ani tak výnimkou, ktorá potvrdzuje pravidlo, ako skôr obdobím, ktoré položilo základy budúcej krízy.

Oživenie sa začalo reformami trhu práce kancelára Gerharda Schrödera v roku 2003. Jedným z ich dôsledkov bolo dlhé obdobie tlmeneho rastu miezd. V tom čase boli ešte zamestnaní ľudia z obdobia baby boomu vo veku od štyridsať do päťdesiatpäť rokov. Mali primeranú životnú úroveň, ale obávali sa nezamestnanosti. Mnohí by si v tom veku len ťažko našli prácu niekde inde. Najdôležitejšou reformou bolo zníženie sociálnych dávok pre tých, ktorí odmietli prijať ponúkanú prácu. Reformy a následný len tlmenný rast miezd do určitej miery vysvetľujú, ako sa v tomto období nemeckým podnikom podarilo zlepšiť svoju konkurencieschopnosť voči ostatnej Európe a svetu.

Nemeckému priemyslu zároveň pomohol lacný plyn z Ruska, liberalizácia kontajnerovej prepravy a logistiky a globalizácia, ktorá si

vyžiadala nemecké stroje a zariadenia. Nemecké podniky vo veľkom profitovali z globálnej revolúcie v dodávateľských reťazcoch.

Rýchly rast Číny a ďalších ázijských tigrov vytvoril silný dopyt najmä po priemyselných zariadeniach a strojoch, čo je technológia, na ktorú sa Nemecko špecializuje a v ktorej ostatné krajiny nemali nič porovnateľné. Čína a India zaplavila svetové trhy svojimi výrobkami. Nemecko zaplaví Čínu a Indiu výrobnými zariadeniami nemeckej proveniencie. Bola to obojstranne výhodná situácia. Až kým sa nestalo, že nebola.

Kríza eura, ktorá sa začala v roku 2010, nakoniec prospela nemeckému priemyslu aj netušeným spôsobom. Krízu eura vyvolalo – ale nie spôsobilo – masívne prekročenie deficitu verejného sektora v Grécku na konci roka 2010. Kríza sa rozšírila po periférii eurozóny a v roku 2012 ohrozila samotnú existenciu eurozóny. Mario Draghi, vtedajší prezident Európskej centrálnej banky, zasiahol a vydal svoje slávne vyhlásenie, že urobí všetko pre záchranu eura. Kríza spôsobila masívnu devalváciu eura voči doláru, čo ešte viac zvýšilo konkurencieschopnosť nemeckého priemyslu vďaka zlacneniu vývozu.

Označoval som túto stratégiu ako „ožobráč svojho suseda“ – krajina vstúpi do menovej únie, aby si zafixovala výmenný kurz so svojimi obchodnými partnermi, a potom zníži mzdy, aby zlepšila svoju konkurencieschopnosť. Aj to fungovalo veľmi dobre – až kým to fungovať neprestalo.

Na chvíľu sa však všetko náhle obrátilo v prospech nemeckého priemyslu – plyn, výmenný kurz, globalizácia a revolúcia v globálnej logistike. Fanúšikovia v národných a medzinárodných médiách oslavovali nový *Wirtschaftswunder*, „hospodársky zázrak“. Ocenenie chorého muža Európy už dávno prešlo na iných.

No práve v tomto období – v druhej dekáde 21. storočia – sa prijali mnohé z najhorších rozhodnutí. Nemecko zvýšilo svoju závislosť od ruského plynu. Nedostatočne investovalo do optických vlákien, digitálnej infraštruktúry a digitálnej technológie. To zvýšilo jeho závislosť od vývozu. V druhej polovici minulého desaťročia Nemecko niekoľko rokov zaznamenávalo prebytky bežného účtu platobnej bilancie vo výške viac ako 8 percent HDP. Na hospodárstvo veľkosti Nemecka je to neuveriteľné.

Toto všetko je súčasťou toho, čo nazývam neomerkantilistickým myslením. Neomerkantilizmus nie je politika. Je to systém. A všetci

v Nemecku ho podporovali. Protagonistami v tom boli dve najväčšie stranické skupiny: Merkelovej kresťanskí demokrati, teda CDU a jej bavorská sesterská strana CSU, a sociálni demokrati, SPD. Sociálni demokrati sú vo vláde so štvorročnou prestávkou od roku 1998. Cieľom neomerkantilizmu je vytvoriť veľké prebytky vývozu. Je to pokračovanie francúzskej obchodnej politiky z 18. storočia s podnikmi z 19. storočia, ktoré využívajú technológie 20. storočia. Aj to fungovalo, až kým to fungovať neprestalo.

Starí aj noví merkantilisti sú k novátorským technológiám nedôverčiví. Radi obchodujú s fyzickým tovarom. Merkantilistické myslenie ide ruka v ruku s technofóbiou. Ak tieto dve veci spojíme a pridáme k nim fiškálny a monetárny konzervativizmus, čiže protekcionistický finančný model – *voilà*, dostaneme nemecký hospodársky model v kocke.

Podpora neomerkantilistického modelu presahuje rámec politiky a odráža sa aj v tom, ako médiá informujú o hospodárstve. Noviny píšu o prebytkoch rovnako ako o futbale. Nemecké médiá niekoľko rokov za sebou vyhlasovali, že Nemecko je *Export-Weltmeister*, majster sveta vo vývoze, hoci táto kategória nemá žiadny hospodársky význam. Bola to oslava ekonomickej nerovnováhy – a politickej a ekonomickej závislosti, ktorá sa neskôr ukázala ako veľmi nezdravá a nákladná.

Vnútropolitickým náprotivkom neomerkantilizmu je korporativizmus. Aby mohla krajina realizovať merkantilistickú politiku, musí spolupracovať s korporátnym sektorom. Vlády ľavice a pravice celé desaťročia podriaďovali národnú politiku záujmom konkrétnych kľúčových priemyselných odvetví. Generálni riaditelia týchto vybraných odvetví mali zasa osobitný prístup k vláde – na rozdiel od Karla Albrechta, podnikateľského antihrdinu z môjho rodného mesta. Niekdedy som mal pocit, akoby šéfovia automobilového priemyslu mali vlastné súkromné kľúče od kancelárstva v Berlíne.

Z tohto dôvodu sa chyby v úsudku v podnikovej sfére ešte znásobujú. Všetci držia spolu. Všetci veria v starý priemyselný model. Ak veríte, tak ako mnohí Nemci dodnes, že na úspešné fungovanie hospodárstva potrebujete automobilový priemysel poháňaný palivami, nemusíte si všimnúť, ako sa k vám približuje elektromobil a ako vás predbieha. Šéfovia nemeckého automobilového priemyslu, všetko

muži, spočiatku považovali elektromobily za hračky pre dievčatá. Niekdajší predseda predstavenstva VW Ferdinand Piëch sa preslávil výrokom, že v jeho garáži niet miesta pre elektromobily. Tento postoj bol rovnaký ako postoj manažéra spoločnosti Siemens, ktorý odmietol smartfón ako „malé zariadenie“. Všetci sa dopustili toho, čo nazývam chybou Thomasa Watsona: Watson bol v štyridsiatych rokoch 20. storočia predsedom spoločnosti IBM, ktorý neslávne vyhlásil, že na celom svete sa nájde dopyt po sotva piatich počítačoch.

Watsonovi nasledovníci to však videli inak a vynášli osobný počítač. Problémom je, že chybný úsudok nemá v merkantilistickom svete kto napraviť. Všetci sú na jednej lodi. Nemecká vláda sa spriahla s automobilovým priemyslom, ba dokonca mu naďalej pomáhala, keď inštaloval podvodné softvérové zariadenia, ktorých cieľom malo byť klamanie testerov emisií. Nemecký automobilový priemysel namiesto toho, aby investoval do softvéru či elektrických batérií alebo do spoločností, ktoré ich vyrábali, zašiel až do kriminálnych extrémov, len aby ešte chvíľu udržal v prevádzke staré technológie. Neomerkantilisti v nemeckej vláde urobili zo zlej stávky na jedno odvetvie zlú stávku pre celú krajinu. Nešlo len o pivo a sendviče, ako sa o korporativizme hovorilo v Spojenom kráľovstve, ale o ekonomický ekvivalent ruskej rulety.

Nie som a priori proti priemyselnej politike. Priemyselná politika môže byť úspešná – ako napríklad stávka Spojených štátov na polovodiče v päťdesiatych rokoch alebo založenie Airbusu v Európe v roku 1970. V Nemecku sa však priemyselná politika robila na úkor diverzifikácie hospodárstva. Nemecko vytvorilo klastrové riziko tým, že krajina urobila sériu vzájomne súvisiacich stávok: stavila na medené káble, keď rozumné peniaze išli na optické vlákna; Kohl vsadil na HDTV; Schröderova vláda predala licencie na mobilné telefóny s cieľom maximalizovať štátne príjmy na úkor pokrytia siete – čo je problém, ktorý pretrváva; Merkelová urýchlila odstúpenie od jadrovej energie a zvýšila stávku na energetickú politiku svojho predchodcu; vymenovať politické chyby vlády Olafa Scholza si vyžaduje celú kapitolu tejto knihy. Automobilový priemysel je dobrým príkladom klastrového rizika. Ak padne, stiahne so sebou celý rad ďalších dodávateľských odvetví. Inými slovami, nešťastie nikdy nechodí samo. A aj keď odíde, ešte dlho bude zle.

Preto možno nazvať hospodárske problémy Nemecka „štrukturálnym prepacom“, čo je výraz, ktorý vymyslel americký ekonóm Edmund Phelps. Štruktúra v tomto prepade súvisí s hospodárskym modelom, ktorého sa Nemecko príliš držalo. Cyklus dobrých a zlých čias sa bude opakovať, ale štrukturálny prepád bude pretrvávať – pokiaľ sa nezmení model. A zmena by sa musela začať hospodárskym príbehom, ktorý sa neredukuje na konkurencieschopnosť.

Táto kniha rozpráva príbeh pádu neomerkantilizmu a začína sa pri peniazoch. Nemecký bankový systém je kvintesenciou výnimočného postavenia nemeckého hospodárstva. Je to v niektorých ohľadoch najnezvyčajnejšia a najprekvapujúcejšia časť celého príbehu. Veľa ostatných vecí vyplynulo práve z toho.