Koniec niemieckiego cudu: finansowe i demograficzne kotwice neomerkantylizmu w świetle diagnozy Wolfganga Münchaua

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Tekst analizuje niemiecki system finansowy nie jako neutralny mechanizm rynkowy, lecz jako aparat konserwowania przeszłości i struktur przemysłowych starego typu. Autor wskazuje, że relacyjny model bankowości, choć dawniej stabilny, stał się barierą dla cyfrowej modernizacji, faworyzując tradycyjne hale produkcyjne kosztem innowacji. Na przykładzie upadku Landesbanken i historii WestLB pokazano niebezpieczne sploty polityki regionalnej z finansami, gdzie banki publiczne służyły jako narzędzia politycznej alokacji kapitału i ukrytego wspierania lokalnych czempionów. Kryzys 2008 roku obnażył mit niemieckiej ostrożności, ujawniając ogromną ekspozycję na toksyczne aktywa. System ten przekształcił się w technologię przetrwania istniejących hierarchii, blokując niezbędną restrukturyzację gospodarki.

The text analyzes the German financial system not as a neutral market mechanism, but as an apparatus for preserving the past and old-type industrial structures. The author indicates that the relational banking model, while once stable, has become a barrier to digital modernization, favoring traditional production halls over innovation. Using the collapse of the Landesbanken and the history of WestLB as examples, the text demonstrates the dangerous intertwining of regional politics with finance, where public banks served as tools for political capital allocation and hidden support for local champions. The 2008 crisis exposed the myth of German prudence, revealing massive exposure to toxic assets. This system transformed into a technology for surviving existing hierarchies, blocking the necessary restructuring of the economy.

Artykuł stanowi krytyczną analizę niemieckiego modelu gospodarczego, który w obliczu współczesnych kryzysów energetycznych, cyfrowych i demograficznych przestał być

gwarantem sukcesu, a stał się pułapką instytucjonalnego skostnienia. Autor stawia tezę, że neomerkantylistyczna strategia RFN, oparta na ordoliberalnej ortodoksji fiskalnej i konserwatywnym systemie finansowym, doprowadziła do paradoksalnej sytuacji: państwo finansowało stabilność przeszłości kosztem innowacji przyszłości. Tekst demaskuje mit niemieckiej ostrożności, wskazując na „dług funkcjonalny" w infrastrukturze oraz niewydolność administracyjną w przyciąganiu globalnych talentów. Analiza ta służy jako strategiczne ostrzeżenie dla regionów silnie sprzężonych z gospodarką niemiecką, takich jak Wielkopolska. Głównym przesłaniem jest konieczność przejścia od roli biernego poddostawcy i naśladowcy do pozycji autonomicznego partnera, który buduje własną odporność (resilience) poprzez dywersyfikację kompetencji i nowoczesne zarządzanie kapitałem ludzkim, zamiast polegać na schyłkowym wzorcu sąsiada.

SŁOWA KLUCZOWE

neomerkantylizm | ordoliberalizm | Schuldenbremse | hamulec zadłużenia | dług funkcjonalny | system finansowy Niemiec | Landesbanken | konserwowanie przeszłości | cyfrowa stagnacja | mechanizm alokacji kapitału | ryzyko reputacyjne | modernizacja regionalna | łańcuchy wartości | produktywność gospodarcza | instytucjonalny fetyszyzm reguł

Niemiecki system finansowy jako aparat konserwowania przeszłości

Energetyka była układem krwionośnym niemieckiego neomerkantylizmu, system finansowy zaś jego pamięcią instytucjonalną. Nie funkcjonował on jako neutralny mechanizm alokacji kapitału – choć tak lubią przedstawiać sprawę instytucje finansowe w oficjalnych raportach – lecz jako aparat selekcji tego, co w Niemczech uznawano za gospodarczo realne, godne kredytu, politycznie bezpieczne i społecznie akceptowalne. Finansowanie jest bowiem zawsze formą filozofii praktycznej. Kto otrzymuje kapitał, zyskuje nie tylko środki, lecz także społeczne potwierdzenie wiarygodności swojej przyszłości. Ten, kto go nie dostaje, dowiaduje się, że jego wizja jest zbyt

abstrakcyjna, ryzykowna, cyfrowa lub po prostu zbyt mało podobna do hali produkcyjnej, którą bankier potrafi wycenić.

Przez dekady niemiecki system finansowy znakomicie służył gospodarce przemysłowej starego typu. Był relacyjny i stabilny, głęboko zakorzeniony lokalnie, powiązany z landami, kasami oszczędnościowymi, bankami publicznymi oraz dużymi przedsiębiorstwami i średnimi firmami rodzinnymi. Nie był to klasyczny anglosaski kapitalizm giełdowy; nie opierał się w takim stopniu na rynku kapitałowym, presji krótkoterminowych akcjonariuszy czy brutalnych wycenach giełdowych. Miał swoje zalety: cierpliwość wobec przemysłu, bliskość lokalnego biznesu, doskonałą znajomość regionów i finansowanie realnych aktywów przy mniejszej zależności od nastrojów inwestorów.

Z czasem jednak ta zaleta stała się obciążeniem. System, który potrafił finansować to, co znał, okazał się niezdolny do wspierania tego, czego jeszcze nie rozumiał. Sygnałem ostrzegawczym – swoistym „kanarkiem w kopalni" – był upadek i rozkład publiczno-regionalnego segmentu bankowości, a zwłaszcza Landesbanken. Niemiecki system opierał się na trzech filarach: bankach prywatnych, publicznych związanych z landami oraz spółdzielczych kasach oszczędnościowych. Teoretycznie konstrukcja ta miała być pluralistyczna i odporna. W praktyce część Landesbanken stała się narzędziem politycznej alokacji kapitału, służąc ukrytemu wspieraniu lokalnych czempionów oraz finansowaniu projektów, których demokratyczna kontrola budżetowa mogłaby nie zaakceptować. Tam, gdzie bank anglosaski mógł działać jak kasyno, niemiecki bank publiczny bywał zapleczem politycznego warsztatu. Oba modele są niebezpieczne, różnią się jedynie „zapachem".

Kryzys finansowy lat 2007–2009 obnażył fakt, że niemiecka bankowość nie była tak odporna i moralnie nienaganna, jak chciała uchodzić. OECD w analizach pokryzysowych wskazywało, że system znalazł się pod presją m.in. przez znaczną ekspozycję na toksyczne aktywa z USA, a jego stabilizacja wymagała ogromnego wsparcia państwowego. Dane dotyczące pomocy publicznej ujawniły, że do sierpnia 2008 roku dwanaście niemieckich banków poniosło odpisy rzędu 51,3 miliarda euro, a MFW oceniał w 2009 roku, iż instytucje te odpowiadały za około jedną czwartą wszystkich odpisów w Europie. To kluczowe spostrzeżenie, gdyż demaskuje mit o niemieckiej ostrożności chroniącej przed patologiami globalnego rynku. Niemieckie instytucje również kupowały ryzyko, robiąc to jednak z powagą człowieka, który wkłada toksyczny instrument finansowy do segregatora z napisem "stabilność".

Symbolem tego procesu stał się WestLB. Bank regionalny, mający służyć rozwojowi, stał się przykładem instytucji zbyt silnie splecionej z polityką i ambicjami landowych elit. Jego historia to splot upolitycznienia, finansowania projektów o wątpliwej racjonalności i ekspozycji na ryzykowne aktywa. Analizy po zniesieniu gwarancji publicznych potwierdzają, że WestLB został ostatecznie

wygaszony poprzez utworzenie „złego banku” i przestał istnieć w 2012 roku. Jeśli bank publiczny, zamiast stabilizować gospodarkę, kończy jako problem wymagający kontrolowanego demontażu, nie mamy do czynienia z epizodem, lecz z sygnałem ustrojowym. Kanarek nie tylko zaśpiewał – spadł z żerdzi, a górnicy wciąż dyskutowali, czy to może kwestia melodii.

System finansowy jako mechanizm konserwowania przeszłości

Historia Friedela Neubera, "Czerwonego Ojca Chrzestnego", pozwala zrozumieć ten system z perspektywy antropologii władzy. Mamy tu do czynienia ze strukturą, w której bank, polityka regionalna i przemysł ciężki tworzą układ wzajemnego podtrzymywania. W takim układzie decyzje finansowe przestają być zwykłym rachunkiem ryzyka i zwrotu z kapitału.

Stają się one decyzjami o zachowaniu miejsc pracy, wpływów politycznych, lokalnych hierarchii, sektorowych mitów oraz biografii ludzi, którzy zrośli się z konkretnym przemysłem. Bank przestaje być jedynie pośrednikiem finansowym, a staje się mechanizmem konserwowania społecznego układu przemysłowego. Gdy trzeba ominąć kontrolę parlamentarną, stworzyć wehikuł, dopompować kapitał, zaaranżować przejęcie lub utrzymać przy życiu sektor wymagający bolesnej restrukturyzacji, instytucja finansowa zmienia się w narzędziem politycznej technologii przetrwania.

Właśnie to odróżnia niemiecki problem od banalnej opowieści o chciwych bankierach. Owszem, chciwość, niekompetencja i pycha występowały tu, jak wszędzie. Jednak głębszy problem polegał na tym, że system finansowy został nierozerwalnie spleciony z projektem ochrony starego przemysłu. Nie finansował przyszłości, ponieważ był zbyt odpowiedzialny za przeszłość. Brakowało mu wolności, by ryzykować nowe modele, i rynkowej bezwzględności, by odcinać środki temu, co politycznie ważne. Jednocześnie nie był wystarczająco publiczny w sensie transparentnej odpowiedzialności, gdyż większość decyzji zapadała w gęstej sieci lokalnych zależności. Niemiecki system finansowy był więc hybrydą: trochę rynkiem, trochę administracją, trochę rodziną i izbą pamięci, a chwilami klubem kolegów, którzy przypadkiem dysponowali miliardami.

Z tej perspektywy brak silnego rynku venture capital nie jest techniczną luką, lecz logicznym skutkiem kultury finansowej. Start-up technologiczny jest dla tradycyjnego banku niewygodny: ma za mało aktywów rzeczowych i zbyt krótką historię; niesie zbyt wiele niepewności i ryzyko porażki; opiera się na niematerialnej wartości i zespole, a nie na twardych gwarancjach. Bankier relacyjny preferuje przedsiębiorstwo z halami, maszynami, umowami i przewidywalnym cash flow.

Tymczasem gospodarka cyfrowa wymaga finansowania pod hipotezę wzrostu oraz instytucji rozumiejących, że dziewięć porażek może być ceną za jedną firmę zmieniającą rynek.

Niemiecki model zbyt często okazywał się niezdolny do tej asymetrycznej wyobraźni. Potrafił finansować doskonalenie istniejącego procesu, ale źle znosił finansowanie zakłócenia. To tłumaczy, dlaczego cyfrowa stagnacja i struktura finansowa Niemiec to dwa aspekty tego samego problemu. Nie wystarczy posiadać inżynierów, uczelni i patentów, jeśli brakuje kapitału zdolnego do skalowania nowych przedsięwzięć. Oszczędności są bezużyteczne, jeśli nie są kierowane w stronę produktywnego ryzyka. System bankowy traci sens, gdy finansuje głównie to, co mieści się w jego historycznej wyobraźni. OECD, analizując europejską produktywność, wskazywała, że bankowy model finansowania w Europie nie przekłada wysokich oszczędności na inwestycje w młode, innowacyjne firmy, co pogłębia dystans do USA i Chin w obszarze adopcji nowych technologii. W Niemczech problem ten jest szczególnie ostry: kraj dysponuje ogromnym kapitałem, lecz zbyt często lokuje go w logice bezpieczeństwa przeszłości.

Ordoliberalizm: od ram konkurencji do fetyszyzmu reguł

Ordoliberalizm stanowi intelektualne tło tej historii. W swojej pierwotnej, najlepszej wersji nie był on prostym kultem wolnego rynku ani prymitywnym antyetatystycznym dogmatem, lecz próbą stworzenia ram prawnych dla konkurencji i stabilności pieniądza, ograniczania monopoli oraz zakotwiczenia gospodarki w porządku instytucjonalnym. Miał chronić rynek przed samym rynkiem, a społeczeństwo przed arbitralnością władzy i prywatnymi koncentracjami kapitału.

W tej tradycji tkwiła powaga. Problem pojawił się jednak wtedy, gdy ordoliberalna troska o zasady przekształciła się w instytucjonalny fetyszyzm reguł, które przestały odróżniać stabilność od skostnienia. Reguła słuszna w jednym kontekście może stać się szkodliwa w innym: stabilność cen jest kluczowa, lecz nie zastąpi inwestycji; ograniczenie długu jest istotne, ale nie może oznaczać chronicznego zaniedbania infrastruktury; konkurencja ma znaczenie, o ile istnieje realna możliwość wejścia na rynek nowych firm. Porządek jest ważny, jednak potrafi on również elegancko petryfikować błąd.

Schuldenbremse, czyli konstytucyjny hamulec zadłużenia, stał się najważniejszym symbolem tej logiki. Wprowadzony po kryzysie finansowym jako mechanizm ograniczający strukturalny deficyt federalny do minimalnego poziomu, miał chronić państwo przed polityczną lekkomyślnością. W warstwie moralnej brzmiało to atrakcyjnie: nie żyć ponad stan, nie przerzucać kosztów na przyszłe pokolenia i nie wykorzystywać budżetu do krótkoterminowego kupowania poparcia. Historia gospodarcza bywa jednak ironiczna.

Reguła wprowadzona w imię przyszłych pokoleń mogła doprowadzić do niedoinwestowania infrastruktury, która tym właśnie pokoleniom jest niezbędna. Można bowiem nie zadłużać budżetu, a jednocześnie zadłużać kolej, mosty, sieci energetyczne, cyfryzację, szkoły, administrację, obronność i potencjał badawczy. To dług bez obligacji, ale z odsetkami w produktywności.

Niemiecki Trybunał Konstytucyjny w 2023 roku brutalnie przypomniał, że sztywne reguły prawne niosą realne konsekwencje. Orzeczenie dotyczące przeniesienia niewykorzystanych środków pandemicznych do funduszu klimatyczno-transformacyjnego (KTF) stworzyło lukę rzędu 60 miliardów euro w planach finansowania zielonej transformacji i wsparcia przemysłu. Jak opisywał Reuters, wyrok uderzył w główne zobowiązania wydatkowe rządu Scholza, zmuszając do zamrożenia części kluczowych projektów. Sąd uznał bowiem za niekonstytucyjne przesunięcie środków z funduszu pandemicznego na cele klimatyczne, co natychmiast drastycznie uszczupliło zasoby KTF i wymusiło wstrzymanie planowanych wydatków.

Pułapka długu funkcjonalnego i iluzja cnoty fiskalnej

Nie chodzi o to, że Trybunał postąpił bezprawnie lub należało lekceważyć konstytucję. Wręcz przeciwnie: sprawa dowodzi, że prawo działało zgodnie z własną logiką. Problem tkwi w tym, że sama architektura fiskalna Niemiec stała się nieadekwatna wobec skali wyzwań. Gdy państwo musi jednocześnie finansować transformację energetyczną, cyfryzację, infrastrukturę, obronność, odporność łańcuchów dostaw, edukację i adaptację demograficzną, reguła fiskalna skonstruowana przede wszystkim jako hamulec może okazać się niewystarczająca jako kierownica. Hamulec jest w samochodzie niezbędny, ale nikt rozsądny nie projektuje pojazdu składającego się głównie z hamulca. Niemiecka polityka fiskalna przez lata sprawiała wrażenie, jakby z dumą prezentowała system ABS, stojąc na poboczu z pustym bakiem inwestycyjnym. Absurd fiskalny polegał na tym, że państwo mogło uchodzić za cnotliwe dzięki ograniczeniu długu jawnego, podczas gdy narastały deficyty ukryte.

Brak inwestycji infrastrukturalnych nie jest neutralną oszczędnością – to decyzja o obniżeniu przyszłej produktywności. Niedoinwestowana kolej podnosi koszty mobilności i logistyki. Słabe sieci energetyczne utrudniają transformację i obniżają bezpieczeństwo. Powolna administracja cyfrowa zwiększa koszty przedsiębiorczości. Niedofinansowana obronność wymusza później gwałtowne i droższe korekty, a brak inwestycji w edukację oraz kompetencje cyfrowe ogranicza zdolność absorpcji technologii.

Państwo może nie zaciągać długu finansowego, ale zaciągać dług funkcjonalny. A dług funkcjonalny nie trafia do tabeli Maastricht, lecz do codziennego doświadczenia obywateli i firm. Ta logika

zaczęła się zmieniać dopiero pod presją kryzysów. Niemcy, które przez lata pouczały Europę o dyscyplinie fiskalnej, zostały zmuszone do uruchomienia ogromnych funduszy specjalnych na cele obronne i infrastrukturalne. Reuters informował, że niemiecki parlament przyjął budżet na 2026 rok z ponad 180 miliardami euro nowego długu – najwyższym poziomem od czasów pandemii – wykorzystując 500-miliardowy fundusz infrastrukturalny oraz wyjątki od hamulca zadłużenia dla wydatków obronnych. Financial Times relacjonował z kolei, że kanclerz Friedrich Merz sprzeciwiał się nowemu wspólnemu zadłużeniu UE, mimo że sama niemiecka polityka krajowa obejmowała ogromny dłużny impuls na obronność i infrastrukturę, związany z osłabieniem hamulca długu. W tym obrazie kryje się pewna europejska ironia: Berlin odkrywa potrzebę długu inwestycyjnego u siebie, ale pozostaje ostrożny wobec wspólnego długu europejskiego. Niemiecka elastyczność, jak widać, lubi zaczynać od własnego podwórka.

Pułapka długu bez transformacji i kryzys nadzoru

Nie należy jednak mylić samego zwiększenia zadłużenia z rozwiązaniem problemu. Bundesbank ostrzegał, że niemiecka gospodarka powinna wychodzić z wieloletniej stagnacji powoli, a wzrost w 2026 roku pozostanie ograniczony; wskazywał również na ryzyko, że wydatki publiczne nie przełożą się na trwały wzrost potencjału gospodarczego, jeśli nie zostaną skierowane na produktywne inwestycje. To zastrzeżenie jest kluczowe: krytyka Schuldenbremse nie jest tożsama z pochwałą dowolnego długu. Zadłużenie może być bowiem inwestycyjne albo klientelistyczne, rozwojowe albo kompensacyjne, strategiczne bądź wyborcze.

Niemcy potrzebują zatem nie tylko większych środków, lecz przede wszystkim zdolności do ich wydatkowania w sposób przyspieszający modernizację. Państwo może po latach oszczędzania wreszcie pożyczyć pieniądze, by następnie wydać je tak, jakby nadal nie rozumiało przyszłości. To byłby absurd drugiego stopnia: najpierw brak inwestycji, potem inwestycje bez transformacji. Finanse publiczne Niemiec stały się polem konfliktu między trzema racjonalnościami. Pierwsza to racjonalność stabilności, zakorzeniona w ordoliberalizmie i lęku przed długiem. Druga to racjonalność modernizacji, domagająca się potężnych nakładów na infrastrukturę, cyfryzację, energetykę i obronność. Trzecia zaś to racjonalność polityczna, dążąca do łagodzenia kosztów transformacji w celu ochrony wyborców i utrzymania społecznej akceptacji. Sprawnie funkcjonujące państwo musi połączyć te trzy logiki. Niemcy przez lata nadmiernie uprzywilejowały pierwszą, zaniedbując drugą, by ostatecznie odkryć, że trzecia staje się coraz trudniejsza do realizacji – społeczeństwo zmęczone stagnacją i kosztami może bowiem zwrócić się ku populistom. Fiscal virtue bez growth narrative jest politycznie krucha. Cnota budżetowa nie wygra z gniewem, gdy obywatel stoi na peronie, a pociąg nie przyjeżdża.

Dopełnieniem tej diagnozy są skandale finansowe i regulacyjne: Wirecard, Cum-Ex, sprawa banku Warburg, słabość BaFin czy raport Schildbacha. Upadek Wirecard był wstrząsem reputacyjnym, gdyż uderzył w samo wyobrażenie o niemieckiej kontroli. Firma prezentowana jako technologiczny czempion okazała się gigantycznym oszustwem księgowym i nadzorczym. BaFin, zamiast wcześnie rozpoznać problem, został oskarżony o ślepotę i błędne priorytety. LSE zauważało, że Wirecard wpisywał się w serię wysokoprofilowych skandali korporacyjnych w Niemczech, obok Cum-Ex, Dieselgate czy HSH Nordbank. Jest to istotne, ponieważ dowodzi, że problem nie ograniczał się do starego przemysłu, lecz dotyczył instytucji nadzoru, które zawiodły w rozpoznawaniu nadużyć w nowej gospodarce. Wirecard był szczególnie kompromitujący, gdyż obiecywał Niemcom sukces cyfrowo-finansowy, którego tak bardzo potrzebowały; kraj z deficytem globalnych firm technologicznych nagle zyskał spółkę fintechową o międzynarodowych ambicjach.

Zbyt wielu aktorów chciało wierzyć w tę historię. Gdy system pragnie sukcesu symbolicznego, staje się mniej odporny na oszustwo, które ten sukces odgrywa. Wirecard nie był więc jedynie błędem nadzorczym, lecz teatrem niemieckiego głodu cyfrowej reprezentacji. Państwo, media i inwestorzy chcieli mieć własnego czempiona. A gdy bardzo chce się mieć czempiona, można zbyt późno zauważyć, że koń jest z papier mâché, tylko Excel ma ładny lakier. Cum-Ex oraz sprawa Warburga odsłoniły z kolei inny wymiar: relacje między finansami, podatkami a polityką. Cum-Ex był ogromnym mechanizmem wyłudzania zwrotów podatkowych poprzez złożone transakcje wokół dywidend.

Wątek hamburskiego banku Warburg i kontaktów z Olafem Scholzem, ówczesnym burmistrzem Hamburga, stał się politycznie niezwykle wrażliwy. Doniesienia medialne wskazywały, że Scholz znajdował się pod presją wyjaśnień w związku z aferą Cum-Ex, a Le Monde opisywał ponowne zainteresowanie śledczych możliwymi powiązaniami kanclerza z bankiem Warburg.

Legalizm jako dekoracja systemowej nieskuteczności

Nie chodzi o łatwe ferowanie wyroków personalnych, lecz o szerszy obraz. System, który chętnie kreował się na moralnie powściągliwy i instytucjonalnie czysty, okazał się podatny na bardzo złożone formy finansowego pasożytnictwa i politycznej nieprzejrzystości. W tym kontekście raport Jana Schildbacha nabiera znaczenia niemal symbolicznego. Według dostępnych materiałów Schildbach wskazał na fatalny stan nadzoru finansowego po aferze Wirecard, skostniałą strukturę trzech filarów bankowości, wysokie opodatkowanie korporacyjne oraz porażkę wprowadzenia emerytur kapitałowych; reakcją establishmentu miało być jednak wycofanie raportu i przeprosiny za jego publikację. Niezależnie od szczegółów tej historii, jej sens wpisuje się w szerszą diagnozę: w

niemieckim systemie prawda o strukturze finansowej bywa traktowana jako ryzyko reputacyjne, a nie narzędzie reformy. To cecha systemów schyłkowych w sensie instytucjonalnym – nie boją się one błędu jako takiego, lecz samego faktu jego nazwania. A kiedy nazwanie błędu staje się nietaktem, reforma staje się herezją.

Porażka emerytur kapitałowych łączy się z problemem rynków kapitałowych i demografii. Niemcy mierzą się ze starzejącym się społeczeństwem i wysokimi zobowiązaniami socjalnymi w systemie, który przez lata nie wypracował silnej kultury inwestowania na wzór państw anglosaskich czy krajów północnych. Oczywiście modele kapitałowe niosą własne ryzyka i nierówności, więc nie wolno ich fetyszyzować. Jednak brak głębokiego rynku kapitału długoterminowego ogranicza finansowanie innowacji, podczas gdy demografia zwiększa presję na budżet i koszty pracy. Bundesbank w nowszych prognozach ostrzegał, że rosnące pozapłacowe koszty pracy – wynikające m.in. z wydatków zdrowotnych i socjalnych – mogą dodatkowo osłabiać konkurencyjność przemysłu. Koło się zamyka: system finansowy nie finansuje dostatecznie przyszłości, demografia obciąża teraźniejszość, a przemysł traci przewagi w świecie, który nie czeka. Z perspektywy prawa gospodarczego niemiecki model ujawnia napięcie między formalną legalnością a funkcjonalną odpowiedzialnością. Coś może być zgodne z procedurą, a zarazem systemowo nierozsądne. Coś może być zapisane w konstytucji, a jednocześnie wymagać rewizji w obliczu zmiany warunków historycznych.

Coś może być publicznym bankiem rozwoju, a w praktyce instrumentem politycznego omijania przejrzystości. Coś może być nadzorem finansowym, który nie rozumie nowoczesnego ryzyka. Prawo nie jest magicznym zaklęciem racjonalności; to architektura bodźców, kompetencji i odpowiedzialności. Jeśli ta architektura jest wadliwa, legalizm może stać się dekoracją nieskuteczności. Ordoliberalna tradycja stawiała na ramy, ale współczesne Niemcy potrzebują nie tylko ram, lecz także zdolności adaptacji. Ramy powinny umożliwiać konkurencję, inwestycje i odporność. Jeżeli stają się zbyt sztywne, chronią dominujących. Jeżeli reguła fiskalna uniemożliwia modernizację infrastruktury, to nie broni przyszłości, lecz ją hipotecznie obciąża. Jeżeli struktura bankowa nie finansuje nowych sektorów, to nie stabilizuje gospodarki, lecz konserwuje jej przestarzałą mapę. Jeżeli nadzór nie rozumie fintechu, to nie chroni rynku, lecz pozwala oszustwu zakładać garnitur innowacji. Jeżeli polityka podatkowa i finansowa sprzyja zachowaniu starej struktury kapitału, to innowatorzy wyjeżdżają, a z nimi część przyszłej produktywności. Współcześni krytycy niemieckiej ortodoksji fiskalnej, także w głównym nurcie ekonomii, coraz częściej podnoszą, że państwo o wysokiej zdolności kredytowej i ogromnych potrzebach inwestycyjnych nie powinno traktować długu inwestycyjnego jak moralnej porażki. Nie jest to argument za fiskalną rozpustą, lecz za koniecznością rozróżnienia.

Jakość inwestycji ważniejsza niż dyscyplina długu

Dług przeznaczony na bieżącą konsumpcję polityczną bywa ciężarem. Dług inwestowany w infrastrukturę, która zwiększa produktywność, bezpieczeństwo i zdolności technologiczne, może być natomiast aktywem. Problem Niemiec polegał na tym, że przez lata zbyt rzadko rozróżniano te kategorie w politycznej moralistyce długu. Schuldenbremse działała jak jedna miara dla różnych substancji. To tak, jakby lekarz zalecał wszystkim pacjentom tę samą dietę tylko dlatego, że waga jest jedna – niezależnie od tego, czy ktoś traci mięśnie, czy tłuszcz.

Niemcy zaczynają odchodzić od tej ortodoksji, lecz robią to pod presją, a nie z wyprzedzeniem. Ich zwrot inwestycyjny jest spóźnionym uznaniem diagnozy Münchaua. Gdyby państwo wcześniej zainwestowało w cyfryzację, sieci, obronność, badania, infrastrukturę i kapitał wzrostu, dzisiejszy rachunek mógłby być niższy. Kryzysy mają jednak tę zaletę, że zmuszają do wypowiedzenia rzeczy wcześniej niemożliwych. Niemcy, które przez lata traktowały dług jako słabość, odkrywają teraz, że jego brak również może być słabością, jeśli oznacza utratę zdolności.

Europa, przyjmująca niemiecką dyscyplinę za wzorzec, powinna wyciągnąć z tego subtelniejszą lekcję: nie chodzi o sam dług czy jego brak, lecz o jakość inwestycji, zdolność absorpcji i strategiczny sens wydatku. Dla Wielkopolski i polskiej gospodarki ta część niemieckiej historii ma znaczenie praktyczne. Po pierwsze pokazuje, że bliskość niemieckiego rynku nie może oznaczać zależności od niemieckiego finansowania i niemieckiej wyobraźni przemysłowej. Polskie firmy współpracujące z partnerami zza Odry często przejmują standardy jakości, terminowości i organizacji, ale nie mogą w pakiecie przejąć finansowego konserwatyzmu wobec nowych modeli biznesowych. Wielkopolska potrzebuje własnych instrumentów finansowania innowacji, funduszy regionalnych, współpracy z kapitałem prywatnym oraz zamówień publicznych wspierających technologie i instytucji rozumiejących ryzyko cyfrowe, energetyczne i automatyzacyjne.

Po drugie, niemiecka lekcja ostrzega przed nadmiernym przywiązaniem do starych czempionów. Regiony mają tendencję do ochrony istniejących miejsc pracy, ale muszą jednocześnie finansować te, które jeszcze nie posiadają hali, tabliczki i historii w lokalnej izbie gospodarczej. Po trzecie, polska debata o zadłużeniu i inwestycjach powinna uczyć się z niemieckiego paradoksu: sama dyscyplina fiskalna nie jest strategią rozwoju, ale sam dług również nią nie jest.

Strategią jest zdolność przekształcania kapitału publicznego i prywatnego w produktywność. Jeśli Polska lub Wielkopolska inwestują w drogi, kolej, energetykę, cyfryzację, szkoły zawodowe, uczelnie, automatyzację, AI i odporność infrastruktury, budują swoje przyszłe zdolności. Jeśli natomiast inwestują w projekty prestiżowe, klientelistyczne albo źle zarządzane, powtarzają błędy w innym języku.

Finansowanie przeszłości zamiast przyszłości i demograficzny paraliż

Niemcy pokazują, że problemem nie jest sam brak pieniędzy, lecz brak odwagi, by skierować je przeciw interesom starego porządku. Finansowe kotwice niemieckiego modelu były więc podwójne. Z jednej strony stabilizowały przemysłową potęgę, umożliwiały budowanie długoterminowych relacji i wspierały powojenny rozwój. Z drugiej – przytrzymywały statek w momencie, gdy należało zmienić kurs. Kotwica jest użyteczna w porcie; na otwartym morzu, podczas ucieczki przed sztormem, może stać się narzędziem zatopienia. Niemcy zbyt długo myliły port z oceanem. Ich system bankowy, reguły fiskalne, ordoliberalna moralistyka i powiązania korporacyjno-polityczne sprawdzały się w epoce stabilnego przemysłu eksportowego. W dobie cyfryzacji, zielonej transformacji i geopolitycznej brutalności zaczęły jednak drastycznie ograniczać pole manewru.

Absurd tej sytuacji polega na tym, że niemiecki model finansowy, mieniący się przeciwieństwem spekulacji, dopuścił do ekspozycji banków publicznych na toksyczne aktywa oraz do skandali nadzorczych takich jak Cum-Ex czy Wirecard. W efekcie finansowano przeszłość, niedoinwestowując przyszłości. System nie był ani wystarczająco rynkowy, ani w pełni publiczny, ani innowacyjny. Był natomiast na tyle „poważny", że przez lata nikt nie odważył się zadać prostego pytania: czy ten system finansuje gospodarkę nadchodzącą, czy tę, która odchodzi? Odpowiedź Münchaua jest jednoznaczna: przez zbyt długi czas finansowano gospodarkę odchodzącą. Banki, reguły fiskalne, polityczne przyzwyczajenia i nadzór działały jak aparat konserwacji niemieckiego cudu po dacie ważności. Gdy należało zasilić ryzyko, finansowano stabilność. Gdy trzeba było zdigitalizować państwo, oszczędzano. Gdy nadszedł czas wyceny geopolityki, liczono kontrakty. Kiedy należało powiedzieć prawdę o bankowości, wycofywano raport. Zamiast budować kapitał przyszłości, trzymano się filarów, które coraz bardziej przypominały kolumny w muzeum.

Państwo nie zbuduje nowoczesnej gospodarki za pomocą finansów zaprojektowanych wyłącznie do obrony starego ładu. Nie ma innowacji bez kapitału ryzyka, transformacji energetycznej bez inwestycji sieciowych ani cyfrowej administracji bez przeprojektowania prawa i procesów. Przemysłowa odporność wymaga rynków kapitałowych zdolnych finansować skalę, a społeczna stabilność – wzrostu produktywności. Nie można mówić o powadze instytucjonalnej, jeśli prawda o słabościach systemu jest traktowana jak awaria wizerunkowa.

Niemiecki kryzys demograficzny jest najcichszym z wielkich wstrząsów opisanych w tej analizie. Brakuje mu spektakularności Nord Streamu, dramaturgii wojny, skandalu Wirecard czy teatralnego absurdu faksu w urzędzie. Demografia działa inaczej – nie wybucha, lecz sączy się przez instytucje, budżety, szkoły, szpitale i firmy. To powolne przesunięcie ciężaru, które można

lekceważyć latami, dopóki nagle nie okazuje się, że państwu brakuje pielęgniarek, nauczycieli, policjantów, informatyków, inżynierów czy rzemieślników. Wtedy demografia przestaje być wykresem, a staje się kolejką do lekarza, zamkniętą restauracją i fabryką, która nie może obsadzić zmiany.

W niemieckim przypadku demografia uderza w sam rdzeń neomerkantylizmu. Model oparty na produkcji przemysłowej, eksporcie i jakości wymaga ogromnej liczby kompetentnych ludzi – nie tylko elit inżynierskich, ale tysięcy techników, logistyków i specjalistów utrzymania ruchu. Starzenie się społeczeństwa działa jak podwójne ostrze: z jednej strony drastycznie zmniejsza podaż pracy, z drugiej zwiększa popyt na opiekę zdrowotną i usługi społeczne. Państwo traci ręce do pracy dokładnie wtedy, gdy potrzebuje ich najwięcej, by podtrzymać organizm społeczny. Demografia jest więc jednocześnie problemem fiskalnym, produkcyjnym, kulturowym i politycznym.

Demografia jako mnożnik kryzysów systemowych

Europejskie i niemieckie analizy od dawna ostrzegają, że starzenie się społeczeństwa w Niemczech wchodzi w fazę krytyczną wraz z przechodzeniem na emeryturę roczników powojennego wyżu. Komisja Europejska w raporcie Ageing Report wskazywała na rosnący udział osób starszych i kurczenie się populacji w wieku produkcyjnym; baby boomers opuszczają rynek pracy, stając się beneficjentami systemu, podczas gdy liczba płatników składek systematycznie maleje. Z kolei Niemiecka Rada Ekspertów Gospodarczych podkreślała, że ten proces grozi spadkiem poziomu świadczeń oraz gwałtownym wzrostem obciążeń w ustawowym systemie emerytalnym. Nie jest to jednak jedynie problem księgowy.

To pytanie o to, czy niemiecki model społeczny zdoła zachować podstawę produktywną, na której opiera swój konsensus. Związek między demografią a kwestiami omówionymi wcześniej w analizie jest uderzający. Jeśli gospodarka traci przewagi technologiczne, potrzebuje wyższej produktywności. Gdy traci tanią energię – efektywności i innowacji. W starciu z Chinami niezbędne są talenty, szybkość i skala. A jeśli państwo musi inwestować w obronność, infrastrukturę i transformację energetyczną, potrzebuje ogromnych zasobów fiskalnych. W obliczu starzejącego się społeczeństwa wszystkie te potrzeby rosną, podczas gdy baza pracy i składek topnieje. Demografia nie jest więc osobnym rozdziałem. Jest mnożnikiem każdego innego problemu. To ona sprawia, że kryzys energetyczny, cyfrowy i przemysłowy staje się trudniejszy do naprawienia. Gdy brakuje ludzi, nawet najlepsza strategia zaczyna przypominać plan ewakuacji napisany na statku z niedoborem załogi.

Niemcy próbują reagować. Wprowadzają zachęty do dłuższej aktywności zawodowej, dyskutują o reformach emerytalnych, liberalizują przepisy migracyjne i dążą do aktywizacji kobiet oraz osób starszych. Rząd federalny przyjął rozwiązania mające skłonić emerytów do pozostania na rynku pracy – w tym możliwość zarabiania do 2000 euro miesięcznie bez podatku od 2026 roku – by ograniczyć skutki niedoboru pracy i zatrzymać doświadczenie starszych pracowników. OECD rekomendowała z kolei poprawę zachęt do aktywności zawodowej grup marginalizowanych, usuwanie barier dla migracji kwalifikowanej oraz wzmocnienie edukacji. Są to działania racjonalne, lecz ich skuteczność zależy od tego, czy dotkną głębszego problemu: niemieckiego "software'u społecznego", czyli ukrytych norm, odruchów i kulturowych barier, które decydują o tym, czy człowiek chce w danym kraju żyć, pracować, zakładać rodzinę i budować przyszłość. I tu pojawia się paradoks niemal komediowy, gdyby nie był tak kosztowny.

Instytucjonalna arogancja i kultura zniechęcania talentów

Niemcy potrzebują imigrantów, lecz często zachowują się tak, jakby to imigranci potrzebowali Niemiec bardziej niż odwrotnie. Globalny rynek talentów przeszedł radykalną zmianę. Wysoko wykwalifikowany specjalista z Indii, Brazylii, Nigerii, Ukrainy, Polski, Turcji, Wietnamu czy Meksyku nie musi już traktować Niemiec jako jedynej bramy do lepszego życia. Może wybierać między Kanadą, USA, Wielką Brytanią, Szwajcarią, krajami nordyckimi, Holandią, Irlandią, Singapurem, Dubajem a pracą zdalną dla globalnych korporacji.

Talent nie stoi już z czapką w ręku pod niemieckim urzędem. Talent porównuje czas trwania procedur, język pracy, poziom szkół dla dzieci, podatki, wynagrodzenie, kulturę społeczną, przyjazność administracji i perspektywy awansu. Jeśli Niemcy każą mu miesiącami czekać, wypełniać formularze, tłumaczyć dokumenty, udowadniać oczywistości i uczyć się języka jeszcze przed wejściem do środowiska pracy, to talent po prostu otwiera inną zakładkę w przeglądarce.

Wspomniane źródła trafnie mówią o „kulturze zniechęcania”. Problem nie sprowadza się jedynie do zapisów ustawy migracyjnej. Chodzi o całe doświadczenie osoby przybywającej do kraju: urząd, proces rekrutacji, znalezienie mieszkania, szkołę, język, sąsiedztwo i relacje międzyludzkie, a także poczucie powitania, akceptację kwalifikacji, elastyczność pracodawcy oraz zdolność instytucji do myślenia w kategoriach użytkownika. Raport InterNations Expat Insider 2025 wskazuje, że Niemcy zajęły 43. miejsce w indeksie łatwości osiedlania się, a mniej niż dwie piąte respondentów uznało mieszkańców za przyjaznych wobec obcokrajowców; kraj ten wypadł słabo również w kategorii poczucia bycia mile widzianym i „u siebie”. Już ranking z 2023 roku plasował Niemcy na 49.

miejscu z 53 państw – wówczas 30 procent ekspatów uważało lokalną społeczność za nieprzyjazną, a 55 procent miało trudności z nawiązywaniem lokalnych przyjaźni. Te dane nie są absolutną prawdą socjologiczną o całym społeczeństwie, lecz stanowią ważny wskaźnik doświadczeń tych, których Niemcy deklaratywnie chcą przyciągać.

Wysoko wykwalifikowana migracja jest szczególnie wrażliwa na takie sygnały. Robotnik przemysłowy może przyjechać z potrzeby pracy i stabilności. Specjalista technologiczny, lekarz, badacz, inżynier AI, ekspert cyberbezpieczeństwa, menedżer produktu czy założyciel start-upu porównuje kraje znacznie aktywniej. Im wyższa mobilność kompetencji, tym mniejsza tolerancja na instytucjonalną arogancję. Niemcy przez lata zachowywali się tak, jakby marka kraju była wystarczająca. Tak jak niemieckie auto sprzedawało się samo, tak niemieckie państwo miało przyciągać samo.

Instytucjonalna bariera w przyciąganiu talentów

W świecie globalnej konkurencji o talenty marka bez odpowiedniego doświadczenia użytkownika traci na sile. Państwo również posiada swój UX. Jeśli procesy imigracyjne w Niemczech przypominają formularze sprzed ery cyfryzacji, to nawet największa gospodarka Europy zaczyna wyglądać jak aplikacja, której nikt nie aktualizował od 2007 roku. Biurokracja jest tu problemem nie tylko organizacyjnym, lecz aksjologicznym. Sposób traktowania cudzoziemca w urzędzie definiuje jego rolę w oczach państwa: czy jest partnerem rozwoju, przyszłym podatnikiem i członkiem wspólnoty, czy jedynie potencjalnym problemem, który należy sprawdzić, opóźnić i zdyscyplinować.

Mechanizmy administracyjne są często tak silnie zaprojektowane pod kątem wyłapywania minimalnej liczby oszustw, że ogromna większość uczciwych aplikantów zostaje obciążona podejrzliwością systemową. To logika chroniąca się przed wyjątkiem kosztem niszczenia reguły. Jeżeli dla wyłapania 0,1 procent potencjalnych nadużyć tworzy się ścieżkę cierpienia dla 99,9 procent ludzi, to państwo nie zarządza ryzykiem – ono oddaje ryzyku prawo do projektowania własnej twarzy.

Taka podejrzliwość jest szczególnie absurdalna w obliczu kryzysu na rynku pracy. Państwo potrzebujące imigrantów nie może jednocześnie traktować procesu ich przyjmowania jak przesłuchania w sprawie winy domniemanej. To tak, jakby restauracja z pustą kuchnią zamieściła ogłoszenie „pilnie zatrudnimy kucharzy”, a następnie przez osiem miesięcy sprawdzała, czy kandydat nie trzyma widelca zbyt kosmopolitycznie.

Niemiecka administracja ma talent do przekształcania potrzeb gospodarczych w rytuały urzędowej ostrożności. W rezultacie migracja kwalifikowana staje się testem kultury instytucjonalnej, a nie tylko kwestią prawa. Liberalne przepisy nie wystarczą, jeśli urząd działa powoli, pracodawca myśli prowincjonalnie, szkoła nie potrafi przyjąć dziecka, a społeczeństwo pozostaje chłodne. Istotna jest również bariera językowa. Niemiecki to wielki język kultury, filozofii i nauki – nie ma powodu, by go lekceważyć, jednak współczesny rynek talentów technologicznych i biznesowych operuje głównie po angielsku.

Państwo chcące przyciągać globalnych specjalistów musi stworzyć przestrzenie pracy i administracji dostępne częściowo po angielsku, przynajmniej w fazie przejściowej. Kulturowa niechęć do anglojęzyczności w wielu sektorach może być zrozumiała, lecz gospodarczo jest kosztowna. Specjalista z doktoratem czy doświadczeniem w AI, mając do wyboru kraj umożliwiający natychmiastową pracę po angielsku oraz taki, który stawia przed nim językowy mur, dokona prostego wyboru – zwłaszcza jeśli niemieckie wynagrodzenie nie rekompensuje tej bariery.

Tu pojawia się kolejny paradoks: niemiecki model przez lata tłumił wzrost płac w imię konkurencyjności, podczas gdy globalny rynek talentów wymaga stawek rynkowych. Neomerkantylizm traktował umiarkowanie płacowe jako przewagę eksportową, ale w sektorach wysokich kwalifikacji niskie wynagrodzenia względem USA czy Szwajcarii stają się barierą nie do przejścia. Nie można jednocześnie oczekiwać najlepszych specjalistów świata i płacić im według logiki przemysłowej dyscypliny kosztowej, każąc im przy tym przepraszać za nieperfekcyjny rodzajnik. Talent ma swoje ego, ale przede wszystkim ma kalkulator. Jeśli państwo wymaga wysokiej adaptacji kulturowej, musi w zamian oferować wysoką jakość życia i sprawność instytucji.

Sama marka „Niemcy" już nie wystarcza. Kryzys demograficzny uderza również w sektor publiczny; masowe odejścia z administracji, szkół i policji do 2030 roku mogą sparaliżować modernizację państwa. Aby cyfryzować urzędy, przyspieszać inwestycje energetyczne czy projekty obronne, potrzebne są kompetentne kadry. Starzejąca się administracja i słaba cyfryzacja tworzą błędne koło: brak ludzi wymusza automatyzację, a jej brak zwiększa obciążenie pracowników, co spowalnia procedury i czyni kraj mniej atrakcyjnym dla talentów. Tego procesu nie przerwie apel o cierpliwość petenta, lecz głęboka reforma procesowa.

W 2026 roku niemiecki rynek pracy ujawnił dodatkowe napięcie. Obok niedoborów pojawił się wzrost bezrobocia wynikający z przemysłowej stagnacji i restrukturyzacji. Financial Times wskazywał, że Niemcy przechodzą ku zamrożeniom zatrudnienia, a liczba bezrobotnych w kwietniu 2026 roku przekroczyła 3 miliony, co szczególnie dotknęło młodych pracowników. Nie przeczy to problemowi demograficznemu, lecz go komplikuje. Gospodarka może jednocześnie potrzebować pielęgniarek i programistów, zwalniając ludzi w sektorach przemysłowych starego typu.

Oznacza to, że kluczowa nie jest sama liczba ludzi, lecz struktura kompetencji, mobilność i zdolność do przekwalifikowania. Demografia staje się problemem strukturalnym: państwo może mieć jednocześnie wakaty i bezrobotnych; ludzi chcących pracować, ale bez aktualnych kwalifikacji; firmy potrzebujące kadr w regionach, gdzie ich nie ma; oraz migrantów z nieuznanymi dyplomami.

Niewydolność software'u społecznego i politycznego w zarządzaniu migracją

Niemcy mogą mieć kobiety chętne do większej aktywności zawodowej, lecz ograniczone przez opiekę nad dziećmi lub rodzicami. Mogą mieć starszych pracowników z doświadczeniem, którym system podatkowo-emerytalny wysyła jednak sprzeczne sygnały. W takim świecie proste hasło „brakuje rąk do pracy" jest prawdziwe, ale niewystarczające. Brakuje właściwych rąk, w odpowiednim miejscu, z odpowiednimi uprawnieniami, w odpowiednim czasie i przy odpowiednich bodźcach. Niemcy potrzebują zatem polityki rynku pracy o jakości chirurgicznej, nie młotka.

Wymagają uznawania kwalifikacji, szybkiej ścieżki migracji specjalistów, wsparcia językowego w miejscu pracy, tanich mieszkań w centrach gospodarczych oraz opieki nad dziećmi. Potrzebują elastycznego systemu edukacji dorosłych, zachęt do dłuższej aktywności zawodowej, głębszej cyfryzacji usług publicznych i zdolności do przekwalifikowania pracowników z sektorów schyłkowych. Konieczna jest jednak także zmiana kulturowa w przedsiębiorstwach. Firma, która odrzuca kandydata jako „zbyt wykwalifikowanego", bo może onieśmielić lokalny zespół, nie prowadzi polityki HR. Prowadzi terapię własnego kompleksu. Pracodawca, który pyta brazylijską kandydatkę, czy tańczy sambę, nie sprawdza dopasowania kulturowego. Wystawia zaświadczenie o własnej prowincjonalności.

Wrogość wobec imigracji ma również wymiar polityczny. Rosnące poparcie dla AfD i innych sił protestu pokazuje, że migracja stała się polem, na którym ekonomia zderza się z lękiem tożsamościowym. Niemcy potrzebują migrantów, by ratować rynek pracy, lecz część społeczeństwa postrzega ich przez pryzmat konkurencji o mieszkania, usługi publiczne czy bezpieczeństwo. Politycy centrum boją się otwarcie przyznać, że bez migracji model społeczny będzie trudny do utrzymania, gdyż natychmiast narażają się na ataki populistów. Ci ostatni obiecują ograniczenie imigracji, milcząc o tym, kto w takim razie obsłuży szpitale, opiekę, przemysł czy logistykę. To klasyczna asymetria polityczna: odpowiedzialność wymaga liczenia ludzi, populizm liczy emocje.

Nie oznacza to, że każda krytyka migracji jest z definicji ksenofobiczna. Państwo ma prawo i obowiązek kontrolować granice, integrować przyjezdnych, dbać o bezpieczeństwo, egzekwować prawo oraz wymagać nauki języka w celu ochrony spójności społecznej. Problem zaczyna się wtedy, gdy uzasadnione pytania o integrację służą budowaniu atmosfery podejrzliwości wobec wszystkich, także tych, których gospodarka pilnie potrzebuje. Niemiecki system musi rozróżnić kontrolę od zniechęcania. Dobre państwo filtruje ryzyko, ale nie obraża ludzi chcących wnieść swoje kompetencje. Integruje, lecz nie wymaga natychmiastowej kulturowej pokory jako ceny za pracę. Chroni wspólnotę, rozumiejąc jednocześnie, że społeczeństwo starzejące się bez dopływu nowej krwi staje się muzeum własnych obaw.

Warto tu powrócić do pojęcia „software'u społeczeństwa". Prawo migracyjne jest hardware'em – można je zmienić ustawą. Software to sposób, w jaki urzędnik mówi do cudzoziemca, jak szkoła przyjmuje dziecko, jak pracodawca ocenia akcent i czy sąsiedzi zapraszają na kawę. To sposób opisywania migrantów w mediach, łączenia migracji z lękiem przez polityków oraz interpretowania przepisów przez administrację. To łatwość otwarcia konta, wynajęcia mieszkania czy zapisu do lekarza. Software zmienia się trudniej, bo nie wystarczy samo głosowanie; wymagana jest zmiana praktyk, bodźców i codziennego doświadczenia. Niemcy są świetni w projektowaniu hardware'u instytucjonalnego. Ich problem polega na tym, że software społeczny bywa nieaktualizowany częściej niż niejedna aplikacja w urzędzie.

Niemiecki kryzys demograficzny jako lekcja dla Wielkopolski

Kryzys demograficzny Niemiec ma bezpośrednie przełożenie na kondycję całej Unii Europejskiej. Jako największa gospodarka UE, główny rynek pracy i płatnik netto, RFN stanowi fundament systemu; jeśli niemiecka baza pracy słabnie, rosną koszty socjalne, spada potencjał wzrostu, a przemysł traci wydajność, konsekwencje odczuwa cała strefa euro i wspólny rynek. Wzrost składek, presja budżetowa oraz niższa produktywność w Niemczech mogą ograniczyć popyt na towary i usługi z innych państw członkowskich. Przekłada się to również na politykę europejską: większą ostrożność fiskalną, silniejszą presję na ochronę przemysłu, nerwowość w debacie migracyjnej oraz rosnące napięcia między północą, południem, wschodem i zachodem UE. Niemiecka demografia jest więc europejską makroekonomią w zwolnionym tempie.

Dla Polski i Wielkopolski sytuacja jest szczególnie złożona. Z jednej strony niemieckie niedobory kadrowe mogą przyciągać pracowników z Polski lub z krajów, z których sami chcielibyśmy pozyskiwać talenty. Powstaje tym samym konkurencja o specjalistów: techników, opiekunów,

lekarzy, informatyków czy studentów. Z drugiej strony słabość niemieckiego rynku pracy i restrukturyzacja przemysłu mogą obniżyć atrakcyjność Niemiec jako celu migracji, co może prowadzić do przepływów powrotnych lub zmiany preferencji pracowników. Polska nie może zakładać, że na zawsze pozostanie rezerwuarem siły roboczej dla bogatszego Zachodu. Sama się starzeje, sama potrzebuje imigrantów i musi nauczyć się przyciągać talenty, nie powielając niemieckich błędów. Jeżeli skopiujemy kulturę podejrzliwości, kolejek, wieloletniego procesu uznawania kwalifikacji i językowej nieelastyczności, będzie śmiała się z niemieckiego faksu, trzymając własną pieczątkę w dłoni.

Wielkopolska ma tu szczególną szansę, ale i ryzyko. Region przedsiębiorczy, silnie związany z Niemcami poprzez przemysł, logistykę, rolnictwo i usługi, musi wypracować własną politykę talentów. Nie można czekać na samoistne dopasowanie rynku pracy. Konieczne są lokalne mechanizmy przyciągania cudzoziemców: od integracji rodzin i współpracy szkół zawodowych z biznesem, przez kursy językowe i mieszkalnictwo pracownicze, aż po sprawne uznawanie kompetencji i wsparcie prawne dla przedsiębiorstw. Wielkopolska może stać się regionem, który wyciągnie wnioski z niemieckiej porażki – zrozumie, że konkurencyjność to nie tylko niskie koszty i hala produkcyjna, ale przede wszystkim pytanie o to, czy człowiek chce tu zostać po pracy.

Demografia wymusza także przedefiniowanie pojęcia produktywności. Przy mniejszej liczbie pracowników każdy z nich musi wytwarzać więcej wartości – jednak nie poprzez dłuższą eksploatację, lecz dzięki lepszym narzędziom, automatyzacji i cyfryzacji. Niemiecki model zbyt długo opierał się na triadzie: jakość pracy, umiarkowane płace i eksport. W obliczu starzenia się społeczeństwa niezbędna jest produktywność wyższego rzędu: robotyzacja, AI, sprawne zarządzanie, ograniczenie biurokracji oraz inwestycje w zdrowie i edukację. Imigracja jest konieczna, ale niewystarczająca; bez wzrostu wydajności napływ ludzi jedynie łagodzi objawy, natomiast bez ludzi nie będzie miał kto wdrażać innowacji. To nie alternatywy, lecz układ współzależności.

Niemiecka wrogość wobec imigracji, nawet jeśli nie zawsze przybiera formę jawnej ksenofobii, staje się aktem ekonomicznego samouszkodzenia. Państwo nie musi akceptować globalizacji kulturowej, ale nie może ignorować globalnego rynku kompetencji. Aby pozostać potęgą przemysłową, Niemcy muszą stać się krajem bardziej gościnnym instytucjonalnie.

Gościnność w tym sensie nie oznacza naiwności, lecz sprawność. To jasny komunikat: jeśli masz kompetencje, chcemy cię u nas; pomożemy ci przejść procedury, szybko uznamy twoje kwalifikacje, zapewnimy szkołę dla dzieci i pozwolimy funkcjonować w języku przejściowym, ucząc cię niemieckiego bez upokarzania. To jest dojrzała polityka migracyjna. Reszta to albo sentymentalna otwartość bez zarządzania, albo zamknięcie bez arytmetyki.

Niemcy muszą zmierzyć się z własnym modelem integracji. Przez lata dominowało napięcie między oczekiwaniem asymilacji a niechęcią do uznania faktu, że kraj stał się społeczeństwem migracyjnym. Formalnie prawo uległo zmianie, ale kulturowo RFN wciąż często zachowuje się jak państwo przyjmujące ludzi tymczasowo, dziwiąc się potem, że imigranci pragną stabilnego życia, rodzin i uznania. Migrant nie jest funkcją produkcyjną, lecz człowiekiem. Jeśli państwo widzi w nim tylko uzupełnienie wakatu – przegrywa integrację. Jeśli widzi zagrożenie – przegrywa gospodarkę. Jeśli dostrzeże przyszłego współobywatela – ma szansę.

Z perspektywy antropologii pracy niemiecki kryzys obnaża także limity dawnego etosu zawodowego. Dualny system kształcenia, Meisterkultur i przemysłowa dyscyplina były potężnymi atutami, jednak młodsze pokolenia i specjaliści technologiczni oczekują dziś większej elastyczności, szybszego awansu, pracy zdalnej i mniej hierarchicznych struktur. Niemiecka kultura pracy, choć solidna, bywa zbyt formalna i powolna, co odstrasza ludzi niezbędnych dla gospodarki. Przemysł nie może zatem reformować wyłącznie technologii – musi zreformować kulturę organizacyjną.

Instytucjonalna nieufność wobec niestandardowości blokuje odnowę

Przyszłości nie przyciąga się wyłącznie kontraktem, lecz stylem życia. Wysoko kwalifikowani migranci nie uciekają jedynie przed biurokracją – uciekają przed brakiem poczucia sprawczości. Jeśli specjalista czuje, że jego kompetencje są niedoceniane, awans blokują nieformalne normy, a język służy jako filtr statusowy; jeśli widzi, że jego dzieci są traktowane gorzej z powodu zagranicznej edukacji, urząd milczy miesiącami, a społeczeństwo pozostaje chłodne – zaczyna myśleć o wyjeździe. Münchau przywołuje historię niemieckiego profesora wracającego z Wielkiej Brytanii, którego córce odmówiono właściwej ścieżki szkolnej z powodu założenia niższej wartości edukacji zagranicznej. Takie przypadki są socjologicznie cenne, gdyż pokazują, że system potrafi być nieprzyjazny nawet wobec własnych obywateli, jeśli ich biografia nie mieści się w standardowej szufladzie. To nie jest tylko ksenofobia. To biurokratyczna nieufność wobec niestandardowości. W tej nieufności wobec niestandardowości spotykają się demografia, cyfryzacja i innowacyjność. Społeczeństwo starzejące się potrzebuje nowych ludzi i modeli, jednak jego instytucje często wolą znane ścieżki.

Cyfryzacja wymaga przebudowy procesów, lecz administracja broni formularzy. Innowacja wymaga ryzyka, ale banki trzymają się zabezpieczeń. Migracja wymaga elastyczności, podczas gdy kultura chroni hierarchie językowe i edukacyjne. Ten sam odruch przejawia się w różnych obszarach: preferencja dla tego, co znane, certyfikowane, lokalne, opisane i hierarchicznie rozpoznane. Niemcy

są mistrzami standaryzacji, jednak przyszłość często nadchodzi jako niestandardowy przypadek. Jeśli system zbyt długo odrzuca takie przypadki, odrzuca własną odnowę.

Kryzys demograficzny uderza również w politykę mieszkaniową i regionalną. Migranci oraz młodzi pracownicy koncentrują się tam, gdzie są miejsca pracy, uczelnie, usługi i sieci społeczne. Jeśli w dużych miastach brakuje mieszkań lub są one zbyt drogie, zdolność przyciągania talentów słabnie. Gdy regiony przemysłowe tracą zatrudnienie, a ośrodki usługowe nie są w stanie go zaabsorbować, rośnie nierównowaga przestrzenna. Jeśli wieś i mniejsze miasta tracą młodych, pogarsza się dostęp do szkół, opieki i usług publicznych.

Demografia jest więc także geografią. Niemcy jako federacja landów muszą prowadzić politykę regionalną, która zapobiegnie osłabieniu całych obszarów przez starzenie się ludności i odpływ młodych. W przeciwnym razie niezadowolenie polityczne będzie rosło tam, gdzie państwo zostanie uznane za dalekie, powolne i obojętne. W tym kontekście szczególnie niebezpieczne jest zderzenie demografii z populizmem. Starsze społeczeństwa bywają bardziej ostrożne, przywiązane do status quo i wrażliwe na lęk przed zmianą, a jednocześnie silniej zależne od transferów publicznych. Młodsi mogą odnosić wrażenie, że finansują system, który nie zapewnia im mieszkań, awansu ani przyszłości. Migranci bywają przedstawiani jako obciążenie, choć często stanowią warunek utrzymania usług. Przemysł może kreować transformację jako zagrożenie dla miejsc pracy, podczas gdy to właśnie brak transformacji grozi ich masową utratą.

Demografia jako pułapka fiskalna i strategiczna

W takim środowisku demografia staje się paliwem konfliktu pokoleniowego, klasowego i kulturowego. Niemiecki model społecznej gospodarki rynkowej musi wypracować nowy kompromis, gdyż ten dawny opierał się na korzystniejszej strukturze wieku i silniejszym wzroście przemysłowym. Dla finansów publicznych starzenie się społeczeństwa oznacza przede wszystkim presję na wydatki emerytalne, zdrowotne oraz opiekę długoterminową.

Ogranicza to przestrzeń na inwestycje, o ile państwo nie podniesie produktywności, nie zwiększy aktywności zawodowej i nie przyciągnie migrantów. Właśnie tutaj demografia łączy się z Schuldenbremse. Sztywna polityka fiskalna w starzejącym się społeczeństwie może prowadzić do bezpośredniej konkurencji między wydatkami socjalnymi a inwestycjami w przyszłość. Polityk rozdarty między emerytami a światłowodami wpada w pułapkę, którą częściowo stworzyły wcześniejsze zaniechania. Im później inwestuje się w rozwój, tym większa część budżetu zostaje zjedzona przez konsekwencje przeszłości.

Nie jest to argument przeciw seniorom, lecz przeciw polityce, która pozwala, by starzenie społeczeństwa było zaskoczeniem, choć było przewidywalne od dekad. Niemiecki kryzys demograficzny staje się zatem testem solidarności społecznej. Solidarność ta nie polega wyłącznie na utrzymaniu świadczeń, ale na uczciwym podziale kosztów między pokolenia, regiony, obywateli i migrantów. Nie można wymagać od młodych finansowania systemu, który nie oferuje im mobilności mieszkaniowej, dobrej edukacji i sensownej pracy. Nie można żądać od migrantów ratowania rynku pracy, jeśli traktuje się ich jak intruzów. Nie można wymagać od starszych dłuższej aktywności zawodowej, gdy miejsca pracy nie są dostosowane do zdrowia i kompetencji wieku. Nie można oczekiwać od kobiet większej aktywności zawodowej, jeśli opieka nad dziećmi i osobami starszymi pozostaje prywatnym ciężarem. Solidarność demograficzna wymaga instytucji, a nie sentymentu.

W tym punkcie niemieckie doświadczenia mogą być lekcją dla Wielkopolski. Regiony myślące przyszłościowo muszą traktować demografię jako integralny element strategii gospodarczej. Oznacza to politykę rodzinną, mieszkaniową, edukacyjną, migracyjną, zdrowotną i transportową ściśle splecioną z polityką przemysłową. Jeśli firma nie może znaleźć pracowników, problem nie zawsze leży w wysokości wynagrodzenia. Może wynikać z braku mieszkań, autobusów, przedszkoli, szkół, lekarzy, kursów językowych czy lokalnego klimatu społecznego. Pracownik przyjeżdża do firmy, ale to od regionu zależy, czy w nim zostanie. Nowoczesne państwo regionalne rozumie, że rynek pracy nie kończy się na umowie – obejmuje całe życie poza zakładem.

Wielkopolska powinna zrozumieć, że demografia i migracja są elementami konkurencji między regionami. Przewagę zyska ten, kto stworzy sprawny system przyjmowania, integracji i rozwoju talentów; przegra ten, kto będzie liczył wyłącznie na tanią pracę. Pracownicy z Ukrainy, Białorusi, Azji Centralnej, Indii, Filipin, Ameryki Łacińskiej czy Afryki nie są jednorodną masą zasobów ludzkich. Mają rodziny, ambicje, kwalifikacje i aspiracje edukacyjne swoich dzieci oraz konkretne oczekiwania wobec jakości życia. Region traktujący ich wyłącznie jako „brakujące ręce” może ich stracić na rzecz takiego, który potraktuje ich jak przyszłych mieszkańców.

To lekcja, której Niemcy uczą się zbyt późno. Absurd niemieckiej demografii polega na tym, że państwo potrzebujące ludzi konstruuje wobec nich rytuały odstraszające. Potrzebujemy lekarzy, ale dyplom uznamy w czasie wystarczającym, by pacjent zdążył wyzdrowieć albo zmienić kraj. Potrzebujemy informatyków, ale najpierw sprawdzimy, czy potrafią odmienić rzeczownik. Potrzebujemy opiekunów, ale utrudnimy im znalezienie mieszkania. Potrzebujemy przedsiębiorców, ale pokażemy im formularz, który wygląda jak obrona habilitacji z cierpliwości. Potrzebujemy dzieci w szkołach, ale zagraniczną edukację potraktujemy jak podejrzaną egzotykę.

Kryzys demograficzny jako bariera transformacji i marnotrawstwo kapitału ludzkiego

W ten sposób powstaje państwo, które woła "przyjdźcie", stojąc tyłem do drzwi. Pod tą ironią kryje się jednak fundamentalny problem: bez ludzi nie ma transformacji. Zielona energetyka nie obejdzie się bez monterów, inżynierów, projektantów sieci i specjalistów od pozwoleń. Cyfryzacja wymaga programistów, analityków, urzędników rozumiejących procesy oraz nauczycieli. Przemysł obronny potrzebuje techników i zakładów, a opieka nad starzejącym się społeczeństwem – personelu medycznego i opiekuńczego.

Innowacje nie powstają bez różnorodnych zespołów, a wzrost produktywności jest niemożliwy bez edukacji dorosłych. Demografia stanowi zasób bazowy, zaś migracja jest jednym z narzędzi jego uzupełniania. Państwo, które nie potrafi przyjąć ludzi, samo ogranicza swoje możliwości strategiczne. Współczesny paradygmat naukowy nakazuje zatem patrzeć na migrację nie jak na prosty dopływ siły roboczej, lecz jako złożony proces zarządzania kapitałem ludzkim, integracji społecznej, instytucjonalnego zaufania i konkurencji terytorialnej. Migrant wnosi kwalifikacje, ale ich realne wykorzystanie zależy od uznania dyplomu, znajomości języka, sieci społecznych, zdrowia psychicznego, statusu prawnego i warunków pracy. Niedopasowanie kompetencji to strata społeczna. Lekarz pracujący poniżej swoich możliwości, inżynier w przypadkowej pracy, programista zniechęcony biurokracją czy dziecko migranta źle zakwalifikowane w szkole – to nie są pojedyncze niesprawiedliwości, lecz marnotrawstwo kapitału ludzkiego. Niemcy nie mogą sobie na to pozwolić. Polska również nie. Dlatego najważniejsza reforma demograficzna Niemiec nie będzie jedynie korektą emerytalną czy migracyjną. Będzie reformą wyobraźni wspólnoty.

Niemcy muszą odpowiedzieć na pytanie, czy chcą pozostać krajem etniczno-kulturowej ostrożności z dodatkiem potrzebnych pracowników, czy stać się dojrzałym społeczeństwem migracyjnym, które zachowując własną kulturę, potrafi przyjąć różnorodność kompetencji jako warunek przyszłości. To trudne zadanie. Każde społeczeństwo ma prawo do ciągłości, ale ciągłość bez adaptacji staje się dekoracją. Jeśli starzejący się kraj broni kulturowej jednolitości kosztem zdolności przyjmowania ludzi, ryzykuje zachowanie tożsamości w formie coraz bardziej muzealnej. A muzeum, choć piękne, rzadko bywa silnikiem gospodarki.

Niemcy potrzebują zatem nowej umowy społecznej dotyczącej pracy, wieku i migracji. Starsi powinni móc pracować dłużej, bez kar i z poszanowaniem zdrowia. Kobiety potrzebują warunków do pełniejszej aktywności zawodowej, wolnych od podwójnego obciążenia opiekuńczego. Migranci winni być traktowani jako uczestnicy wspólnoty, a nie tymczasowy plaster na wakaty. Młodzi muszą widzieć, że transformacja tworzy dla nich miejsca pracy, a nie tylko rachunki do zapłacenia. Firmy

powinny inwestować w szkolenia i kulturę organizacyjną, a państwo – cyfryzować procedury, uznawać kwalifikacje i budować mieszkania. Bez takiej umowy demografia stanie się nie tylko problemem gospodarczym, lecz źródłem politycznej erozji. Demografia domyka tym samym diagnozę "Kaput".

Niemiecki model gospodarczy jest zagrożony nie tylko przez Chiny, Rosję, cyfryzację, energię czy banki, ale przede wszystkim przez własną niezdolność do regeneracji społecznej. Dawny cud gospodarczy opierał się na ludziach: pracownikach odbudowy, inżynierach, przedsiębiorcach, rzemieślnikach, rodzinach, migrantach zarobkowych, klasie średniej i instytucjach kształcenia. Nowy cud, jeśli ma być możliwy, również musi opierać się na ludziach – nie na samej technologii, kapitale czy regulacjach. Technologia bez ludzi jest sprzętem. Kapitał bez ludzi jest zapisem. Regulacja bez ludzi jest tekstem. Gospodarka zaczyna się tam, gdzie kompetentni ludzie chcą współpracować w instytucjach, którym ufają. Niemcy nie potrzebują jedynie rąk do pracy; potrzebują zmiany sposobu podawania ręki. To zdanie jest celowo proste, lecz jego sens jest złożony. Obejmuje administrację, społeczeństwo, firmy, szkoły, prawo, język i politykę. Kraj, który chce przyciągać ludzi, musi być nie tylko bogaty, ale czytelny, sprawny, gościnny i sprawiedliwy. Niemcy przez lata mogły polegać wyłącznie na sile swojej gospodarki.

Niemiecka stagnacja jako ryzyko systemowe Europy

Dziś muszą konkurować przede wszystkim jako miejsce do życia. W tym starciu faks, chłód społeczny i wielomiesięczne procedury są równie groźne jak chiński samochód elektryczny. Kryzys Niemiec nie jest problemem jednego państwa, choć w Berlinie, Monachium, Stuttgarcie, Wolfsburgu, Frankfurcie czy Düsseldorfie jego objawy są najbardziej widoczne. Niemcy są zbyt duże, zbyt centralne i zbyt mocno powiązane z resztą kontynentu, a przez zbyt długi czas pełniły funkcję gospodarczego stabilizatora Europy, by ich stagnację można było uznać za lokalne zaburzenie. W gospodarce europejskiej Niemcy nie są zwykłym uczestnikiem wspólnego rynku.

Są jednym z jego głównych układów nerwowych. Przez ich przemysł, banki, popyt i eksport, przez decyzje energetyczne, politykę fiskalną i standardy techniczne przepływa ogromna część bodźców, które później docierają do Czech, Polski, Słowacji, Węgier, Austrii, Niderlandów, Włoch, Francji i państw bałtyckich. Gdy niemiecki rdzeń zaczyna drżeć, peryferie nie mogą udawać, że to tylko cudzy rezonans. Niemcy pozostają największą gospodarką Europy i jednym z najważniejszych państw świata pod względem nominalnego PKB. Dane niemieckiej agencji promocji gospodarczej wskazują, że RFN odpowiada za około jedną czwartą PKB Unii Europejskiej i około jedną piątą jej

ludności, co obrazuje skalę ich znaczenia dla rynku wewnętrznego oraz strefy euro. Ta wielkość jest jednocześnie źródłem siły i ryzyka.

Gdy mała gospodarka traci impet, Europa widzi problem sektorowy. Gdy tracą go Niemcy, Europa dostrzega problem architektury. Strefa euro nie może pozwolić sobie na obojętność wobec kraju, który przez lata był jej przemysłowym silnikiem, fiskalnym nauczycielem i politycznym punktem ciężkości. Należy jednak unikać tonu katastroficznego. Niemcy nie są gospodarczym wrakiem. Wciąż dysponują potężną bazą przemysłową, rozwiniętym sektorem usług, wysokimi kwalifikacjami kadr, silnymi instytutami badawczymi i renomowanymi markami, a także sprawną siecią średnich przedsiębiorstw i zdolnością do mobilizacji w sytuacjach kryzysowych. Problem nie polega na nagłej utracie tych przewag, lecz na tym, że coraz częściej pasują one do poprzedniej konfiguracji globalizacji. Są realne, ale niewystarczające; imponujące, lecz mało przyszłościowe; duże, ale coraz cięższe. Niemiecki model przypomina wielki statek przemysłowy, który nie zatonął, ale odkrył, że szlak morski, dla którego go zbudowano, prowadzi teraz przez cyberprzestrzeń, baterie, geopolitykę surowców, AI i obronność. Statek pozostaje solidny.

Problem w tym, że mapa się zmieniła. Najnowsze prognozy nie dają podstaw do wiary w szybki powrót dawnej dynamiki. Komisja Europejska w prognozie jesiennej 2025 roku wskazywała, że po dwóch latach spadku niemiecka gospodarka zasadniczo stagnowała w 2025 roku, a wzrost w latach 2026 i 2027 miał wynieść około 1,2 procent – czyli poniżej średniej dla całej UE. Destatis raportował jednocześnie, że choć handel zagraniczny wciąż generuje nadwyżki, dynamika eksportu i importu pozostaje zmienna, a w styczniu 2026 roku odnotowano spadek eksportu rok do roku przy dodatnim saldzie handlowym. To obraz charakterystyczny dla gospodarki w przejściu: stary model działa na tyle, by uniknąć upadku, ale nie na tyle dobrze, by uzasadnić dawną pewność siebie. Dla Unii Europejskiej niemieckie spowolnienie oznacza osłabienie jednego z głównych źródeł popytu i inwestycji wewnątrzunijnych. Niemcy przez lata były dowodem na to, że Europa potrafi łączyć wysokie standardy społeczne z konkurencyjnością przemysłową. Jeśli ten argument słabnie, słabnie również wiara w europejski model gospodarczy jako całość.

Kryzys niemieckiego modelu jako sygnał do rewizji zależności regionalnej

Stany Zjednoczone dysponują głębokimi rynkami kapitałowymi, dominującymi platformami technologicznymi i potężnymi firmami cyfrowymi, a także przewagą w obszarze AI, energetyce i zdolnością do prowadzenia agresywnej polityki przemysłowej. Chiny z kolei opierają się na skali, państwowej koordynacji, ogromnych zdolnościach produkcyjnych oraz dominacji w łańcuchach

dostaw surowców krytycznych i zielonych technologii. Europa miała w Niemczech dowód na to, że trzeci model — przemysłowo-społeczny, normatywnie regulowany i eksportowo skuteczny — pozwala zachować globalne znaczenie. Jednak dzisiejszy kryzys RFN podważa nie tylko bilans jednego państwa, ale cały europejski komfort intelektualny. Nie jest przypadkiem, że w debacie unijnej coraz częściej powracają pojęcia konkurencyjności, strategicznej autonomii, polityki przemysłowej czy bezpieczeństwa gospodarczego, a także de-riskingu, unii rynków kapitałowych i inwestycji obronnych. To słowa epoki po niewinności.

Europa odkrywa, że sam dostęp do rynku wewnętrznego, regulacje i wysokie standardy nie wystarczą, gdy inni projektują technologie, kontrolują surowce, finansują ryzyko i szybciej skalują produkcję. Niemcy są tu przypadkiem najbardziej pouczającym, gdyż przez lata były zarazem beneficjentem i hamulcowym europejskiej wyobraźni. Korzystały ze wspólnego rynku i euro, lecz broniły fiskalnej ortodoksji; czerpały z globalizacji, zbyt wolno jednak uznając realia geopolityki; opierały się na przemyśle, który zbyt późno adaptowały cyfrowo.

Obecny kryzys wymusza zmianę języka całej Europy. Paradoks niemiecki polega na tym, że RFN pozostaje potężna dokładnie w momencie, gdy jej dotychczasowa potęga staje się problematyczna. Niemiecka wielkość przemysłowa wciąż jest ogromnym zasobem, ale jeśli sektor ten jest zbyt skoncentrowany w obszarach narażonych na transformację technologiczną, energetyczną i konkurencję z Chin, wielkość ta zamienia się w źródło bezwładności. Eksport nadal imponuje, lecz gdy opiera się na produktach o niepewnym popycie i spadających marżach, staje się raczej wskaźnikiem dawnej siły niż przyszłej zdolności. Finanse publiczne wyglądają relatywnie solidnie, ale przy wieloletnim niedoinwestowaniu infrastruktury ta solidność okazuje się częściowo okupiona długiem ukrytym. Niemiecka administracja zachowuje państwową powagę, jednak w obliczu niezdolności do szybkiej cyfryzacji i przyciągania talentów, powaga ta staje się elegancką powolnością.

W relacji do Polski i Wielkopolski centralność Niemiec ma znaczenie szczególne. Nasza gospodarka jest z nimi silnie sprzężona poprzez eksport, import, inwestycje, poddostawstwo, logistykę oraz przepływy pracy i standardy produkcyjne. Przez lata RFN była dla Polski najważniejszym partnerem handlowym, a dla wielu regionów, w tym Wielkopolski, naturalnym punktem odniesienia w organizacji przemysłu i usług. Nie chodzi tu tylko o statystyki, lecz o bliskość geograficzną i funkcjonalną.

Wielkopolskie przedsiębiorstwa uczestniczą w łańcuchach wartości, które często kończą się w niemieckich koncernach lub zależą od tamtejszego popytu. Kondycja Niemiec wpływa zatem bezpośrednio na portfele zamówień, decyzje inwestycyjne, standardy jakości, tempo automatyzacji, presję kosztową i strategie lokalizacyjne firm działających w regionie.

To sprzężenie nie jest samo w sobie złe. Przeciwnie — przez trzy dekady stanowiło jeden z głównych kanałów modernizacji polskiej gospodarki. Integracja z niemieckim przemysłem uczyła jakości, terminowości, standaryzacji i kultury eksportowej. Dla Wielkopolski, regionu o silnych tradycjach przedsiębiorczości, gospodarności i rolnictwa towarowego, rynek niemiecki był nie tylko odbiorcą, lecz przede wszystkim szkołą.

Problem pojawia się jednak wtedy, gdy szkoła przestaje nadążać za programem przyszłości. Uczeń nie powinien wówczas z pogardą rzucać książkami, lecz sprawdzić, czy nie uczy się z podręcznika do poprzedniego egzaminu. Wielkopolski biznes musi zatem przejść od postrzegania Niemiec jako stabilnego zaplecza popytu do traktowania ich jako zmiennego źródła ryzyka i szansy. Ryzyko jest oczywiste.

Od poddostawcy do laboratorium odporności

Jeśli niemiecka motoryzacja ogranicza produkcję, restrukturyzuje zatrudnienie, traci udziały na rynku chińskim i zmaga się z przejściem na elektromobilność, ucierpieć mogą polscy dostawcy komponentów, usług inżynierskich, logistyki i części przemysłowych. Gdy niemiecki przemysł chemiczny i energochłonny traci przewagę kosztową przez droższą energię, może to przełożyć się na ograniczenie inwestycji i popytu. Jeśli na niemieckim rynku pracy braki kadrowe ustępują miejsca zamrożeniom zatrudnienia w niektórych sektorach, zmienia się dynamika migracji i zapotrzebowanie na usługi. W atmosferze niepewności, w jakiej działają obecnie niemieccy konsumenci i przedsiębiorcy, spada apetyt na ekspansję. Jednak szansa jest równie realna.

Kryzys niemieckiego modelu może otworzyć przestrzeń dla regionów oferujących sprawność, elastyczność, niższe koszty, kompetencje techniczne, bliskość rynku, stabilność prawną, zdolność szybkiej adaptacji i aktywną politykę instytucjonalną. Wielkopolska może przyciągać inwestycje szukające w Europie Środkowej bardziej zdywersyfikowanych lokalizacji. Może stać się centrum produkcji, usług, inżynierii, logistyki, automatyzacji, wsparcia transformacji energetycznej i obsługi prawno-regulacyjnej. Aby jednak to osiągnąć, nie może konkurować wyłącznie kosztem pracy. Ten etap modernizacji ma krótkie nogi, a czasem także zużyte buty robocze.

Region musi konkurować kompetencją, szybkością, instytucjonalnym zrozumieniem biznesu i zdolnością do absorpcji technologii. Tutaj pojawia się zasadnicze pytanie strategiczne: czy Wielkopolska chce być warsztatem niemieckiego przemysłu po korekcie, czy jednym z regionalnych laboratoriów europejskiej odporności? Warsztat jest potrzebny, ale warsztat podwykonawczy żyje cudzą decyzją. Laboratorium tworzy własną wiedzę, standardy, instrumenty i własną pozycję negocjacyjną.

Wielkopolska ma ku temu warunki: tradycję organizacyjną, położenie, kulturę przedsiębiorczości, zaplecze akademickie, połączenia logistyczne, relacje z Niemcami, doświadczenie przemysłowe oraz silne środowisko MŚP. Brakuje natomiast często tego, co jest problemem wielu regionów Europy Środkowej: kapitału cierpliwego i ryzykownego, mocnych regionalnych instrumentów innowacji, sprawnej administracji gospodarczej, głębokiej współpracy uczelni z firmami oraz odwagi w projektowaniu sektorów przyszłości. Niemiecka lekcja mówi jednoznacznie: nie wolno budować strategii na jednym cudzym silniku. Jeżeli Wielkopolska jest silnie związana z niemiecką gospodarką, powinna zarazem dywersyfikować kierunki eksportu, rozwijać kompetencje niezależne od jednego sektora, monitorować ryzyka w automotive, chemii, maszynach i logistyce oraz wspierać firmy w przechodzeniu z poddostawstwa komponentów do projektowania rozwiązań. Oznacza to: mniej biernego oczekiwania na zamówienie, więcej własnej myśli inżynierskiej, automatyzacyjnej, cyfrowej i prawno-organizacyjnej. W świecie, w którym niemieckie firmy same muszą się przebudować, polscy partnerzy mogą albo czekać na nowe instrukcje, albo zaproponować nowe kompetencje.

Pierwsza opcja jest bezpieczna tylko pozornie. Druga wymaga odwagi, ale buduje pozycję. Wielkopolska powinna odczytać niemiecki kryzys jako ostrzeżenie przed lokalnym neomerkantylizmem małej skali. Region eksportowy łatwo zaczyna mierzyć sukces wielkością sprzedaży do silniejszego partnera, lecz sam eksport nie wystarczy. Trzeba pytać: co eksportujemy, z jaką marżą, na czyjej technologii, pod czyją marką, w jakim miejscu łańcucha wartości i z jaką zdolnością do zmiany? Jeśli region eksportuje głównie pracę ukrytą w komponentach, pozostaje zależny. Jeśli eksportuje projekt, know-how, integrację systemu, oprogramowanie, specjalistyczną usługę, własność intelektualną albo zdolność organizacyjną – zaczyna awansować. Niemcy przez lata myliły nadwyżkę z rozwojem. Wielkopolska nie powinna mylić poddostawstwa z suwerennością gospodarczą.

Kluczowe są w tym kontekście trzy obszary: cyfryzacja przedsiębiorstw, energia i talenty. Cyfryzacja MŚP nie może polegać na zakupie systemu, którego nikt nie wykorzystuje strategicznie. Musi obejmować dane produkcyjne, automatyzację, integrację procesów, cyberbezpieczeństwo, sztuczną inteligencję w planowaniu, predykcyjne utrzymanie ruchu, zarządzanie jakością i platformy współpracy z klientami. Energia musi być rozumiana jako element konkurencyjności i odporności: efektywność, OZE, magazyny, ciepło przemysłowe, kontrakty długoterminowe, elastyczność popytu, modernizacja sieci i lokalne klastry energetyczne. Talenty wymagają natomiast szkół zawodowych, uczelni, migracji, mieszkań, transportu, przedszkoli i kultury organizacyjnej, która nie odstrasza ludzi. Te trzy obszary nie są dodatkami – stanowią współczesny odpowiednik dróg, prądu i kolei z epoki industrializacji.

Partnerstwo zamiast naśladownictwa w obliczu kryzysu RFN

Wielkopolska ma interes w tym, by Niemcy nie upadły, lecz zmądrzały. To istotne rozróżnienie, które pozwala uniknąć emocjonalnej pułapki, gdyż antyniemiecka satysfakcja byłaby politycznie łatwa i gospodarczo głupia. Silne, ale zmodernizowane Niemcy są dla Polski i Wielkopolski korzystniejsze niż państwo pogrążone w stagnacji, populizmie i defensywnej polityce przemysłowej. Problemem nie jest sama siła Niemiec, lecz forma tej siły: neomerkantylistyczna, energochłonna, zależna od autokracji, cyfrowo spóźniona i skłonna do moralizowania partnerów. Korzyścią dla Polski byłaby RFN bardziej europejska, odporna, inwestycyjna, otwarta technologicznie i świadoma wschodniego doświadczenia geopolitycznego.

Nie chodzi o słabe Niemcy, lecz o Niemcy mniej ślepe. W relacjach polsko-niemieckich kryzys RFN może stać się momentem korekty hierarchii. Polska, a w szczególności Wielkopolska, nie powinna już występować wyłącznie jako młodszy uczeń niemieckiej organizacji przemysłowej. Posiada własne doświadczenia, które okazały się trafniejsze w ocenie Rosji, wykazuje większą wrażliwość na bezpieczeństwo wschodniej flanki i dysponuje dynamiczniejszymi segmentami przedsiębiorczości. Ma doświadczenie szybkiej adaptacji po transformacji ustrojowej oraz niższą tolerancję na niektóre formy instytucjonalnego samozadowolenia. Oczywiście Polska ma własne słabości: niestabilność prawa, konflikty polityczne, niedostateczny kapitał, problemy demograficzne, opóźnienia energetyczne i braki w administracji. Nie musi jednak wobec Niemiec trwać wyłącznie w postawie ucznia. Może być partnerem, który mówi: wasza lekcja organizacji była cenna, ale nasza lekcja geopolityki również była cenna. Wielkopolska jako region przygranicznie powiązany z niemieckim światem gospodarczym powinna wykorzystać ten moment do sformułowania własnej strategii dialogu. Nie wystarczy już mówić niemieckim partnerom: jesteśmy blisko i tańsi.

To było skuteczne hasło w pierwszej fazie integracji. Dziś należy komunikować: jesteśmy blisko, kompetentni, szybcy, odporni, cyfrowi, energetycznie pragmatyczni, zdolni do wspólnych projektów transformacyjnych i gotowi do współtworzenia nowych łańcuchów wartości. Wymaga to języka instytucjonalnego łączącego biznes, samorząd, uczelnie, organizacje pracodawców, związki zawodowe i administrację. Regionalne instrumenty dialogu społeczno-gospodarczego mogą mieć realne znaczenie, jeśli przestaną być rytuałem, a staną się laboratorium tematów strategicznych: energii, pracy, migracji, cyfryzacji, AI, logistyki, infrastruktury, rynku niemieckiego, Chin oraz bezpieczeństwa łańcuchów dostaw.

Paradoks polega na tym, że przez lata wiele polskich firm chciało być „jak niemieckie” dokładnie wtedy, gdy część niemieckich przedsiębiorstw powinna była przestać być „jak niemieckie” w starym

sensie. Polski przedsiębiorca marzył o niemieckiej procedurze, jakości i porządku, co było zrozumiałe po latach transformacyjnego chaosu. Dziś należy jednak dodać do tego sceptyczny przypis: porządek jest dobry, jeśli nie konserwuje błędu; procedura jest dobra, jeśli nie zabija czasu; jakość jest dobra, jeśli dotyczy produktów przyszłości, a stabilność jest dobra, jeśli nie zamienia się w bezruch. Niemiecki wzór nie zniknął, lecz wymaga selekcji. Nie kopiujmy faksu razem z frezarką.

Współczesna Wielkopolska może zatem potraktować niemiecki kryzys jako strategiczny bodziec do własnej modernizacji. Pierwszym kierunkiem jest awans w łańcuchach wartości automotive. Region nie może ograniczać się do komponentów dla samochodu spalinowego, skoro niemiecki sektor przesuwa się w stronę elektromobilności, baterii, elektroniki i oprogramowania. Niezbędne są kompetencje w systemach mechatronicznych, zarządzaniu bateriami, lekkich materiałach, recyklingu, cyberbezpieczeństwie pojazdów, testowaniu, homologacji, integracji z infrastrukturą ładowania oraz usługach danych. Drugim kierunkiem jest przemysłowa AI i automatyzacja, zwłaszcza dla średnich firm. Trzeci to energia przemysłowa, gdyż koszt i dostępność energii będą przesądzać o lokalizacji produkcji. Czwarty to usługi profesjonalne dla firm niemieckich przechodzących transformację: prawo, podatki, zgodność regulacyjna, ESG, łańcuchy dostaw, doradztwo migracyjne, automatyzacja procesów i cyberbezpieczeństwo. Piątym jest przyciąganie talentów, ponieważ region dysponujący kapitałem ludzkim zyska przewagę nad tym, który posiada jedynie hale.

Kwestia zależności od Niemiec powinna być analizowana bez histerii. Zależność gospodarcza nie jest automatycznie wadą; każda gospodarka średniej wielkości opiera się na powiązaniach. Problemem jest zależność jednostronna, bierna i nieświadoma. Przedsiębiorca posiadający jednego dominującego odbiorcę, jeden sektor, jeden kraj, jedną technologię i jedną strukturę marży nie posiada stabilności – ma jedynie komfort do pierwszego szoku.

Jeśli region dysponuje wieloma partnerami, szerokimi kompetencjami, zdolnością szybkiego przekwalifikowania oraz instytucjami monitorującymi ryzyka, zależność staje się siecią, nie smyczą. Wielkopolska powinna zatem budować inteligencję gospodarczą: identyfikować branże najbardziej narażone na niemiecką stagnację, dostrzegać szanse reshoringu lub nearshoringu, określać technologie potrzebne niemieckim firmom oraz wskazywać części łańcucha wartości podatne na chińską konkurencję, gdzie polskie firmy mogą przejąć większą odpowiedzialność.

Prawo jako narzędzie adaptacji zamiast hamulca

W tym punkcie kluczową rolę odgrywa prawo, gdyż transformacja gospodarcza nie zachodzi w próżni. Wymaga ona spójnych ram w obszarze własności intelektualnej, ochrony danych, regulacji

energetycznych czy prawa pracy, a także przejrzystych zasad zamówień i pomocy publicznej oraz kontroli inwestycji. Jeśli Wielkopolska chce awansować, potrzebuje nie tylko inżynierów, ale i prawników gospodarczych, którzy rozumieją specyfikę przemysłu, energetyki, cyfryzacji i geopolityki. Kryzys w Niemczech dowodzi, że prawo może być albo hamulcem, albo narzędziem adaptacji; może chronić stare układy lub otwierać nowe. Może produkować papier albo zdolność. Region przedsiębiorczy powinien zatem domagać się prawa, które jest przewidywalne, ale nie martwe; ostrożne, ale nie tchórzliwe; kontrolujące ryzyko, ale nie dławiące inicjatywy.

Niemiecka stagnacja jako impuls do regionalnej odporności

Słabość Niemiec może rzutować na wartość euro oraz politykę Europejskiego Banku Centralnego. Jako największa gospodarka strefy euro, Niemcy historycznie kształtowały podejście do inflacji, dyscypliny budżetowej i konkurencyjności. Obecnie niski wzrost przy ogromnych potrzebach inwestycyjnych rodzi napięcie między dawną ortodoksją a nowymi realiami. Jednocześnie niemieckie stanowisko wobec wspólnego długu europejskiego pozostaje ostrożne, mimo krajowego zwrotu ku zwiększonemu finansowaniu obronności i infrastruktury. Relacje medialne wskazywały, że kanclerz Friedrich Merz sprzeciwiał się nowemu wspólnemu zadłużeniu UE, choć Niemcy same uruchamiały szeroki program finansowany długiem.

Ta ambiwalencja wpłynie na przyszłość Unii. Europa potrzebuje wspólnych inwestycji, jednak niemiecki instynkt fiskalny wciąż obawia się europeizacji długu. To spór nie tylko o pieniądze, ale o to, czy Europa potrafi działać w skali pozwalającej rywalizować z USA i Chinami. Dla Polski kwestia ta jest kluczowa.

Jeśli Europa nie stworzy silniejszych instrumentów finansowania infrastruktury, obronności, przemysłu i technologii, kraje takie jak Polska będą musiały równoważyć własne ambicje rozwojowe z ograniczeniami krajowego kapitału i regułami unijnymi. Z jednej strony Polska nie powinna bezrefleksyjnie popierać każdego wspólnego długu – instrumenty te wymagają kontroli, celu i sprawiedliwych zasad. Z drugiej jednak nie może pozwolić, by niemiecka tradycja fiskalnej ostrożności blokowała europejskie inwestycje w bezpieczeństwo i konkurencyjność. Niemcy przez lata oszczędzały na infrastrukturze i obronności, a teraz odkrywają potrzebę wielkich wydatków. Polska powinna w tej debacie mówić z pozycji państwa frontowego i rozwijającego się: bezpieczeństwo nie jest ekstrawagancją, infrastruktura nie jest luksusem, a inwestycja w przyszłość nie jest grzechem.

Wielkopolska, choć jest regionem, może w tej dyskusji wnieść bardzo praktyczny głos. To właśnie regiony odczuwają skutki europejskich i niemieckich decyzji szybciej niż abstrakcyjne modele makroekonomiczne. Jeśli niemiecki przemysł zmniejsza zamówienia, lokalna firma widzi to w portfelu. Jeśli brakuje pracowników – widzi to hala produkcyjna. Gdy energia drożeje, odczuwa to rachunek; gdy procedury blokują inwestycję, uderza to w przedsiębiorcę i samorząd.

Dlatego regiony powinny budować kanały komunikacji między lokalnym biznesem a polityką krajową i europejską. Nie po to, by lamentować, lecz by dostarczać danych, diagnoz i postulatów. W epoce kryzysu niemieckiego rdzenia regiony przygraniczne i powiązane gospodarczo z Niemcami muszą być czujnikami wczesnego ostrzegania, a nie tylko wykonawcami decyzji centrali.

Jednym z najważniejszych obszarów jest monitoring automotive. To sektor, w którym niemieckie problemy mogą najsilniej przełożyć się na sytuację Wielkopolski i całej Polski. Chińska konkurencja, elektromobilność, zmiana struktury komponentów, spadek znaczenia silników spalinowych, automatyzacja, przenoszenie produkcji, presja cenowa i redukcje zatrudnienia tworzą nowy krajobraz. W maju 2026 roku niemiecki związek przemysłu motoryzacyjnego ostrzegał, że do 2035 roku zagrożonych może być kolejne 125 tysięcy miejsc pracy w sektorze automotive, co wraz z wcześniejszymi stratami od 2019 roku daje łącznie około 225 tysięcy utraconych etatów. To nie jest tylko niemiecka statystyka; to sygnał dla dostawców w całej Europie Środkowej, że struktura popytu, technologii i marż ulegnie zmianie.

Wielkopolska powinna odpowiedzieć na to mapowaniem kompetencji, a nie lękiem. Które firmy regionu są zależne od komponentów do silników spalinowych? Które mogą wejść w obszar elektromobilności? Kto posiada kompetencje materiałowe, elektroniczne, software'owe, logistyczne lub testowe? Kto potrzebuje kapitału na wymianę parku maszynowego, a kto może obsługiwać niemieckie firmy w zakresie redukcji kosztów i nearshoringu? Które podmioty są podatne na chiński import, a które mogą tworzyć własne produkty? Bez takiej mapy region będzie reagował po fakcie. A reagowanie po fakcie jest strategią strażaka, nie strategią architekta. Niemcy zbyt długo czekały, aż przyszłość sama potwierdzi ich model. Wielkopolska nie może czekać, aż niemiecka przyszłość potwierdzi lub unieważni jej portfel zamówień.

Drugim obszarem jest energia. Niemiecki szok gazowy pokazał, że koszt energii potrafi zmienić kalkulację przemysłową całej Europy. Jeśli Wielkopolska chce pozostać atrakcyjnym miejscem produkcji, musi traktować energię jako infrastrukturę konkurencyjności. Nie wystarczy mówić o zielonej transformacji w kategoriach moralnego obowiązku. Trzeba pytać, jak zapewnić przedsiębiorstwom przewidywalne ceny, dostęp do mocy i przyłączy, efektywność, ciepło przemysłowe, OZE, magazyny oraz elastyczność. Region z usprawnioną energetyką lokalną stanie się atrakcyjniejszy dla inwestorów uciekających przed niepewnością. Jeśli jednak energetyka

pozostanie sferą chaosu regulacyjnego i pustych deklaracji, szansa przepadnie. Niemcy udowodniły, że energetyka nie wybacza pięknych intencji pozbawionych infrastruktury.

Trzecim obszarem jest demografia i migracja. Polska, podobnie jak Niemcy, starzeje się i potrzebuje rąk do pracy. Wielkopolska jako region silny gospodarczo będzie konkurować o pracowników nie tylko z innymi województwami, ale także z Niemcami, Czechami, Niderlandami i krajami nordyckimi. Jeśli Niemcy usprawnią procedury migracyjne, Polska nie może liczyć na to, że pracownicy z Ukrainy, Białorusi, Azji czy Ameryki Łacińskiej pozostaną u nas automatycznie.

Region musi oferować jakość życia: mieszkania, szkoły, sprawną administrację, ścieżki legalizacji, uznawanie kwalifikacji i stabilność prawa. Niemiecka kultura zniechęcania jest ostrzeżeniem, ale nie gwarancją przewagi Polski. Jeśli stworzymy własną kulturę zniechęcania, przegramy konkurs o ludzi równie skutecznie, tylko przy mniejszym budżecie.

Cyfryzacja i kapitał jako narzędzia budowy nowej odporności regionalnej

Czwartym obszarem jest cyfryzacja administracji i firm. Niemcy przegapiły część cyfrowego przełomu nie z braku sprzętu, lecz przez brak konsekwentnego przeprojektowania procesów. Wielkopolska powinna traktować cyfryzację jako narzędzie skrócenia czasu decyzyjnego w gospodarce. Każdy miesiąc urwany z procedury inwestycyjnej, każdy tydzień mniej w oczekiwaniu na decyzję, uproszczone raportowanie, cyfrowe rejestry i interoperacyjność danych realnie zwiększają konkurencyjność regionu. To nie jest efektowny temat konferencyjny, lecz konkretna przewaga. Gospodarka przyszłości wybierze miejsca, w których można działać szybko i przewidywalnie. Region, który potrafi być jednocześnie legalistyczny i sprawny, zyskuje przewagę nad państwami, które mylą legalizm z powolnością.

Piątym obszarem jest kapitał. Niemiecki problem bankowy udowodnił, że kapitał może stać się strażnikiem przeszłości. Wielkopolska potrzebuje natomiast kapitału finansującego zmianę. Wymaga to instrumentów regionalnych, funduszy rozwojowych i współpracy z prywatnymi inwestorami, a także wsparcia wdrożeń technologicznych w MŚP, łączenia nauki z biznesem, zamówień innowacyjnych oraz promocji firm zdolnych do skalowania. Nie każdy biznes musi być start-upem, ale każdy region potrzebuje mechanizmów finansowania ryzyka. Bez nich przedsiębiorcy będą robić to, co znają — tylko nieco lepiej i taniej — aż pewnego dnia odkryją, że klient potrzebuje czegoś zupełnie innego. To lekcja z historii Smith Corona: doskonalenie starego produktu nie jest strategią wobec zmiany kategorii.

Warto jednak pamiętać, że kryzys Niemiec nie oznacza końca europejskiej integracji gospodarczej. Przeciwnie, może wymusić jej bardziej realistyczną wersję. Europa Środkowa nie musi już być wyłącznie montownią zachodniego rdzenia; może stać się częścią nowej europejskiej polityki przemysłowej, o ile zbuduje odpowiednie kompetencje, instytucje i kapitał. Niemcy nie muszą pełnić roli dominującego nauczyciela — mogą być partnerem, który sam potrzebuje odnowy. W takim układzie Polska i Wielkopolska powinny oferować nie tylko niższy koszt, ale przede wszystkim rozwiązania. Wspólne projekty w energetyce, obronności, cyberbezpieczeństwie, automatyzacji, logistyce, infrastrukturze wschodniej flanki czy odporności łańcuchów dostaw mogą stworzyć nową jakość relacji. Wymaga to jednak ambicja większa niż bycie dobrze zorganizowanym poddostawcą.

Humor absurdu podpowiada obraz: przez lata Europa przypominała fabrykę, w której Niemcy były kierownikiem produkcji, Francja mówiła o wielkiej strategii, Włochy projektowały styl, Holandia pilnowała portu, Polska przyspieszała na hali, a Bruksela pisała instrukcję BHP. Teraz okazuje się, że fabryka potrzebuje nowego systemu operacyjnego, własnych baterii, niezależności surowcowej, cyfrowej administracji i polityki obronnej. Kierownik produkcji nadal jest ważny, ale sam ma problem z komputerem. To moment, w którym reszta załogi nie powinna ani szydzić, ani biernie czekać. Powinna współprojektować nową linię. Bo jeśli tego nie zrobi, instrukcję napisze ktoś spoza fabryki.

Wielkopolska jako region praktycznej modernizacji i selektywnej współpracy

Wielkopolska ma szczególny potencjał, by w tej nowej linii odegrać rolę regionu praktycznej modernizacji. Nie poprzez wielkie słowa, lecz przez instytucjonalne rzemiosło: łączenie przedsiębiorców z uczelniami, szybkie rozpoznawanie potrzeb firm zależnych od Niemiec oraz wdrażanie programów dywersyfikacji rynków. Chodzi o regionalną politykę talentów, energetykę lokalną i przyjazne procedury inwestycyjne, a także profesjonalizację lobbingu gospodarczego wobec władz lokalnych, krajowych i unijnych. Potrzebna jest budowa reprezentacji interesów, która nie polega na krzyku, lecz na danych, argumentach i zdolności do formułowania tematów publicznych. Jeżeli niemiecki kryzys czegoś uczy, to właśnie tego, że gospodarka potrzebuje instytucji prawdy, a nie instytucji samozadowolenia.

Wątek reprezentacji interesów jest szczególnie istotny. Niemiecki korporacjonizm uległ patologii tam, gdzie zamienił dialog w ochronę starych układów. Nie oznacza to jednak, że dialog społeczny i gospodarczy jest zły. Przeciwnie – bez dobrze zorganizowanej reprezentacji przedsiębiorcy,

pracownicy, samorządy i eksperci będą reagować w sposób rozproszony. Wielkopolska potrzebuje dialogu, który nie służy konserwowaniu przyzwyczajeń, lecz identyfikowaniu ryzyk i tworzeniu instrumentów adaptacyjnych. Regionalne organizacje gospodarcze, federacje przedsiębiorców, izby i think tanki mogą stać się czymś więcej niż tylko siecią kontaktów – mogą stać się systemem wczesnego ostrzegania i projektowania adaptacji. Warunek jest jeden: muszą mówić o przyszłości, a nie tylko o bieżących kosztach.

Kryzys niemiecki powinien również zmienić sposób, w jaki polskie elity myślą o „normalności zachodniej". Przez lata kojarzono ją z niemiecką stabilnością: silnymi instytucjami, niskimi deficytami, przemysłem, eksportem i porządkiem procedur. Było to zrozumiałe po doświadczeniu transformacji i polskiej improwizacji. Dziś jednak należy zadać bardziej dojrzałe pytanie: która część tej normalności była rzeczywiście mądra, a która jedynie skuteczna w minionych warunkach? Stabilne instytucje są potrzebne, ale muszą one potrafić się uczyć. Porządek jest niezbędny, lecz musi rozpoznawać momenty przełomu. Eksport ma sens, o ile niesie wysoką wartość, a procedury powinny służyć decyzji, a nie ją zastępować. Polska nie powinna zamieniać niemieckiego mitu we własny import ideologiczny.

Niemcy pozostają oczywiście jednym z kluczowych partnerów Polski i Wielkopolski. Żaden poważny program regionalny nie może udawać, że alternatywą dla zależności od Niemiec jest ich ignorowanie. Geografia jest twardą instytucją. Rynek niemiecki nadal będzie ogromny, bliski i ważny; niemieckie firmy będą inwestować, kupować, współpracować i wyznaczać standardy. Relacja musi jednak stać się bardziej selektywna i symetryczna poznawczo. Należy przejmować to, co wciąż jest ich siłą: jakość, proces, odpowiedzialność produktową, szkolnictwo zawodowe, kulturę średnich firm czy myślenie długoterminowe tam, gdzie ono działa. Trzeba natomiast odrzucać to, co stało się słabością: technofobię, fetysz eksportu, uzależnienie od autokracji, biurokratyczną powolność, finansowanie przeszłości i moralizowanie długu bez rachunku inwestycji.

Pozycja Niemiec w UE będzie w najbliższych latach pełna sprzeczności. Będą zarazem liderem i pacjentem. Będą wymagały solidarności, choć same długo wymagały dyscypliny. Będą potrzebowały inwestycji, choć długo ostrzegały przed długiem. Będą chciały polityki przemysłowej, choć dawniej część jej potrzeb ukrywały w korporacyjnych relacjach i eksporcie. Będą mówiły o strategicznej autonomii, choć przez lata budowały zależności od Rosji i Chin. Ta sprzeczność nie musi prowadzić do paraliżu; może stać się fundamentem dojrzalszej Europy, jeśli zostanie nazwana bez upokarzania, ale i bez fałszywej uprzejmości. Niemcy potrzebują dziś przyjaciół, którzy nie będą im tylko potakiwać. Polska, jeśli chce być traktowana poważnie, powinna być takim partnerem: lojalnym wobec Europy, lecz sceptycznym wobec starych niemieckich dogmatów. Wielkopolska

powinna zatem myśleć w kategoriach podwójnej strategii. Pierwsza jej część to ochrona przed ryzykiem niemieckiego spowolnienia.

Aktywna modernizacja zamiast biernego zaplecza

Strategia ta obejmuje dywersyfikację klientów, monitoring branż, wsparcie firm zależnych od automotive, rozwój kompetencji cyfrowych, odporność energetyczną oraz politykę talentów. Druga jej część to potraktowanie niemieckiej transformacji jako rynku dla usług i rozwiązań. Niemieckie firmy będą potrzebować tańszych, sprawniejszych i bliskich geograficznie partnerów w obszarach automatyzacji, inżynierii, produkcji części, digitalizacji, logistyki, compliance, raportowania ESG, bezpieczeństwa łańcuchów dostaw czy reorganizacji procesów. Wielkopolska może stać się takim partnerem, o ile przygotuje ofertę na poziomie instytucjonalnym, a nie tylko w skali pojedynczych firm.

Region musi mówić wspólnym językiem kompetencji, co prowadzi nas do kwestii narracji. Niemiecki cud upadł częściowo dlatego, że jego opowieść zbyt długo chroniła system przed autokorektą. Wielkopolska potrzebuje narracji przeciwstawnej: nie samozadowolenia, lecz czujności; nie kompleksu wobec Niemiec, lecz partnerskiej analizy; nie taniej dumy, lecz odpowiedzialnej ambicji. Przesłanie regionu powinno brzmieć: jesteśmy częścią europejskiej gospodarki, ale nie chcemy być jej biernym zapleczem; korzystamy z bliskości Niemiec, rozumiejąc jednocześnie ich kryzys; uczymy się z ich sukcesów i błędów; budujemy własną odporność; łączymy przemysł z cyfryzacją; traktujemy energię jako fundament bezpieczeństwa; przyjmujemy talenty; tworzymy instytucje dialogu i awansujemy w łańcuchach wartości. To nie jest slogan, lecz program przetrwania w epoce po niemieckiej niewinności.

Współczesny paradygmat nauk społecznych wskazuje, że regiony nie są jedynie pasywnymi jednostkami administracyjnymi. Są systemami innowacji, węzłami relacji, przestrzeniami kapitału społecznego, miejscami produkcji wiedzy i arenami koordynacji. Wielkopolska może stać się takim systemem, jeśli potraktuje niemiecką stagnację jako sygnał do własnej nauki. Gospodarka regionalna nie wygrywa dziś samym położeniem, lecz zdolnością do koordynacji – czyli umiejętnością łączenia firm z uczelniami, samorządu z przedsiębiorcami, organizacji gospodarczych z administracją centralną, szkół zawodowych z inwestorami, prawników z inżynierami, energetyków z urbanistami, a ekspertów od AI z przemysłem.

Jeśli ta koordynacja działa, region może reagować szybciej niż państwo. Jeśli nie – pozostaje jedynie zbiorem samotnych firm czekających na niemieckiego maila. Najbardziej ryzykownym scenariuszem dla Wielkopolski byłoby bierne trwanie w cieniu niemieckiej korekty. Taka strategia

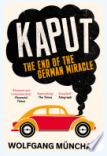
wydaje się pozornie bezpieczna: utrzymywać relacje, realizować zamówienia, minimalizować koszty i obserwować rozwój wydarzeń. Jednak w świecie transformacji bierna ostrożność bywa najbardziej ryzykowna. Jeśli firmy nie zainwestują w nowe kompetencje, zostaną zastąpione przez tańszych lub bardziej zaawansowanych technologicznie dostawców. Jeśli region nie przyciągnie talentów, zabraknie ludzi. Jeśli energetyka nie zostanie zmodernizowana, koszty zdławią inwestycje. Jeśli administracja nie przyspieszy, kapitał odpłynie tam, gdzie procesy są krótsze. Jeśli uczelnie nie zintegrują się z przemysłem, wiedza pozostanie równoległa do gospodarki.

Niemiecki kryzys pokazuje, że największe ryzyko kryje się w przekonaniu, iż skoro dotąd działało, to jeszcze chwilę podziała. Wielkopolska nie powinna stać przy niemieckiej maszynie do pisania i czekać, aż Berlin dostarczy nową taśmę. Powinna sprawdzić, czy na biurku obok nie leży już komputer, a jeśli tak – nauczyć się pisać program, a nie tylko fakturę.

Niemiecki model nie kończy historii przemysłu, lecz historię przemysłowej beztroski. Dla regionów takich jak Wielkopolska może to być początek bardziej świadomej modernizacji – pod warunkiem, że diagnoza ta zostanie przyjęta nie jako sensacyjna opowieść o cudzym kryzysie, lecz jako wezwanie do własnej zmiany.

> Niemiecki model nie kończy historii przemysłu, lecz historię przemysłowej beztroski. Pytanie brzmi, czy regiony takie jak Wielkopolska będą wciąż stać przy niemieckiej maszynie do pisania, czekając na nową taśmę, czy odważą się napisać własny program? W świecie gwałtownych transformacji bierna ostrożność nie jest strategią bezpieczeństwa, lecz najszybszą drogą do stania się muzealnym eksponatem cudzego sukcesu.

Inspiracje

[1] 

"Kaput The End of the German Miracle" Wolfgang Munchau

Swift Press | ISBN: 9781800753440

Wolfgang Münchau (ur. 1961) to wybitny niemiecki dziennikarz, komentator ekonomiczny i autor specjalizujący się w gospodarce europejskiej i Unii Europejskiej. Jest dyrektorem i współzałożycielem Eurointelligence, wpływowego serwisu internetowego oferującego codzienne analizy strefy euro dla decydentów, naukowców i inwestorów. Wcześniej był zastępcą redaktora naczelnego i felietonistą Financial Times oraz członkiem-założycielem Financial Times Deutschland. Münchau jest powszechnie uznawany za eksperta w dziedzinie strefy euro i globalnych trendów gospodarczych. Jego najnowsze prace, w tym książka „Kaput: Koniec niemieckiego cudu" (2024), krytycznie analizują strukturalny upadek niemieckiego modelu gospodarczego, argumentując, że długotrwałe zależności przemysłowe i polityczne sprawiły, że kraj jest słabo przygotowany na cyfrowe i geopolityczne wyzwania XXI wieku.

Wolfgang Münchau (born 1961) is a prominent German journalist, economic commentator, and author specializing in the European economy and the European Union. He is the director and co-founder of Eurointelligence, an influential online service providing daily analysis of the euro area for policymakers, academics, and investors. Previously, he served as an associate editor and columnist for the Financial Times and was a founding member of Financial Times Deutschland. Münchau is widely recognized for his expertise on the Eurozone and global economic trends. His recent work, including the book 'Kaput: The End of the German Miracle' (2024), critically examines the structural decline of the German economic model, arguing that long-standing industrial and political dependencies have left the country ill-equipped for 21st-century digital and geopolitical challenges.

Eurointelligence

Literatura uzupełniająca

Książki

Książki autora i dzieła przywołane w tekście:



[1] "The Meltdown Years: The Unfolding of the Global Economic Crisis"

Wolfgang Munchau

2009 | McGraw Hill Professional | ISBN: 9780071713689

Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:



[2] "Report [to Investigate and Report Upon the Causes of Conflicts Between Capital and Labour Known as Strikes]."

New South Wales. Royal Commission on Strikes

1891

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] "From the Periphery to the Center"

Matthias Neuber

2021 | Logical Empiricism and the Physical Sciences | DOI: 10.4324/9780429429835-19

Źródło

[2] "Standpunkte aus der Politik zu Migration, Sicherheit und Frieden"

Olaf Scholz, Norbert Neuser, Birgit Sippel, Joachım Herrmann, David McAllister

2016 | Sicherheit & Frieden | DOI: 10.5771/0175-274x-2016-1-66

Źródło

[3] "Innovative efficiency as a lever to overcome financial constraints in R&D contests"

Markus Merz

2019 | Economics of Innovation and New Technology | DOI: 10.1080/10438599.2019.1695946

Źródło

[4] "Pricing of Financial Assets"

Mario V. Wüthrich, Michael Merz

2013 | Springer Finance | DOI: 10.1007/978-3-642-31392-9_5

Źródło

[5] "Actuarial and Financial Modeling"

Mario V. Wüthrich, Michael Merz

2013 | Springer Finance | DOI: 10.1007/978-3-642-31392-9_6

Źródło

[6] "Direct fiscal cost of the financial crisis"

Jan Schildbach, Bernhard Speyer, Angelika Greiner, Thomas Mayer

2010

Źródło

[7] "Deposit guarantee reform in Europe: A systemic perspective"

Patricia Wruuck, Jan Schildbach

2014

Źródło

Artykuły naukowe autora:

[8] "Kernschmelze im Finanzsystem"

Wolfgang Münchau

2008 | Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG eBooks | DOI: 10.3139/9783446419506

Źródło

[9] "The meltdown years : the unfolding of the global economic crisis"

Wolfgang Münchau

2010 | McGraw-Hill eBooks

Źródło

[10] "MAKROSTRATEGIEN"

Wolfgang Münchau

2010 | Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG eBooks | DOI: 10.3139/9783446425378

Źródło

[11] "The Case for Policy Sustainability"

Wolfgang Münchau

2009 | Cato Journal

Źródło

[12] "The Euro at a Crossroads"

Wolfgang Münchau

2013 | RePEc: Research Papers in Economics

Źródło

[13] "The Future of the eurozone"

Wolfgang Münchau, Bebbe Grillo, Francois Hollande's

2012

Źródło

[14] "El pecado original"

Wolfgang Münchau

2011 | FP: Foreign Policy Edición Española

Źródło

Treść tworzy Fundacja Dobre Państwo.
Redaguje i publikuje APA ONE, autorski system redakcyjny Fundacji oparty na AI.
APA ONE Publishing System
Fundacja Dobre Państwo © 2026
Article ID: a7c52497-11a4-4bf6-9459-541776b27466