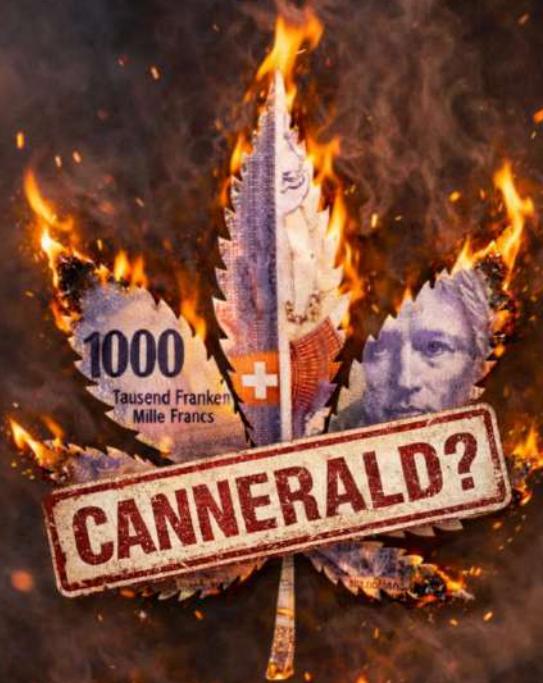


Michael Graf

Vom Wunder zum Plunder

Das Cannabisprojekt von Bern



Warum ein 100-Millionen-Euro-Startup scheiterte

Michael Graf

Vom Wunder zum Plunder

Das Cannabisprojekt aus Bern

Warum ein 100-Millionen-Euro-Startup scheiterte

Wichtiger Hinweis zum Inhalt dieses Buches

Dieses Buch ist eine subjektive Fallstudie und Analyse basierend auf persönlichen Beobachtungen, Erfahrungen und Recherchen des Autors aus verschiedenen Zeiträumen. Es beschreibt Ereignisse und Entwicklungen im Umfeld eines Cannabis-Investment-Projekts in der Schweiz, das öffentlich mit hohen Investitionssummen und einer großen Community in Verbindung gebracht wird. Personen, Rollen, Firmenbezeichnungen, Orte, zeitliche Abläufe und einzelne Details wurden aus Gründen des Persönlichkeits- und Datenschutzes anonymisiert, abstrahiert oder verfremdet. Ähnlichkeiten mit realen Personen, Unternehmen oder Vorgängen sind möglich und teilweise beabsichtigt, dienen jedoch der Illustration typischer Risiken in vergleichbaren Modellen und nicht der individuellen Anschuldigung. Der sachliche Kern der dargestellten Geschehnisse bleibt davon unberührt.

Das Buch erhebt keinen Anspruch auf absolute Objektivität oder vollständige Faktizität. Es dient der Information, Sensibilisierung und Aufklärung potenzieller Investoren vor ähnlichen Risiken, insbesondere im Licht öffentlich bekannter gerichtlicher Verfahren, Behördenwarnungen und Diskussionen um Anlegerschutz – wie z. B. Rückzahlungsurteile (LG Baden-Baden, 30.10.2025: 124.932 € + Zinsen; LG Bochum, 29.09.2025: 11.195,38 € + Zinsen), BaFin-Warnungen zu Genussscheinen (Oktober 2024), eingestelltem Anbau und laufenden Verfahren.

Erläuterung zum Titel und Cover

Der Titel „Vom Wunder zum Plunder – Das Cannabis-Projekt von Bern“ beschreibt eine verallgemeinerte Fallstudie zu den Risiken und Entwicklungen eines groß angelegten Cannabis-Investment-Modells in der Schweiz. Das quer über das Cover platzierte „Cannerald?“ dient als provokative Frage und verweist auf das öffentlich viel diskutierte Unternehmen Cannerald AG, das in zahlreichen Medienberichten, Behördenwarnungen (z. B. BaFin) und gerichtlichen Verfahren (u. a. Rückzahlungsurteile deutscher Gerichte) mit ähnlichen Themen in Verbindung gebracht wird. Es handelt sich nicht um eine direkte Anschuldigung, sondern um eine Anknüpfung an reale, öffentlich bekannte Ereignisse, um die Aufklärungs- und Warnfunktion dieses Buches zu unterstreichen.

Die dargestellten Inhalte stellen weder eine rechtliche, finanzielle noch anlagebezogene Beratung oder Handlungsempfehlung dar. Sie ersetzen keinesfalls eine professionelle Beratung durch Anwälte, Finanzexperten oder Behörden. Der Autor und etwaige Verlage übernehmen keine Haftung für Entscheidungen, Handlungen oder wirtschaftliche Folgen, die auf Grundlage dieses Buches getroffen werden.

Zur Entstehung dieses Buches

Dieses Buch basiert auf eigenen Beobachtungen, persönlichen Erfahrungen, internen Einblicken sowie der Auswertung von Dokumenten, Gesprächen und öffentlich zugänglichen Quellen aus unterschiedlichen Zeiträumen. Der Autor war über längere Zeit in verschiedenen Phasen in die beschriebenen Strukturen eingebunden und hatte Einblick in operative Abläufe, wirtschaftliche Zusammenhänge, Entscheidungsprozesse und interne Kommunikation.

Zum Schutz von Persönlichkeitsrechten, aus Gründen der Sicherheit sowie zur Wahrung der rechtlichen Integrität dieses Werkes wurden Personen, Rollen, Zeitachsen, Orte und einzelne Detailangaben teilweise anonymisiert, abstrahiert oder zusammengefasst. Diese Anpassungen dienen nicht der Verfälschung, sondern der Wahrung der Verhältnismäßigkeit und des Schutzes unbeteiligter Dritter. Der sachliche Kern der geschilderten Vorgänge bleibt davon unberührt.

Die im Buch dargestellten Inhalte stellen eine subjektive, journalistisch motivierte Analyse und Rekonstruktion dar. Sie erheben keinen Anspruch auf absolute Vollständigkeit oder objektive Wahrheit, sondern geben die Perspektive des Autors auf die beschriebenen Strukturen und Abläufe wieder.

Keine Rechts- oder Anlageberatung

Dieses Buch stellt keine rechtliche, steuerliche oder finanzielle Beratung dar. Es ersetzt keine individuelle Prüfung durch Anwälte, Behörden oder andere Fachstellen. Entscheidungen, die auf Grundlage der hier dargestellten Inhalte getroffen werden, erfolgen auf eigenes Risiko der Leserinnen und Leser.

Öffentliche Relevanz

Dieses Werk dient der Aufklärung über Risiken, Strukturen und Dynamiken großskaliger Investmentprojekte und versteht sich als Beitrag zur öffentlichen Diskussion über Transparenz, Verantwortung und Anlegerschutz. Es richtet sich insbesondere an Personen, die selbst in vergleichbare Modelle investiert haben oder sich mit solchen beschäftigen.

Autorenhinweis und rechtliche Einordnung

Autor

Michael Graf (Pseudonym)

Kontakt

book.contact@proton.me

Veröffentlichung

Dieses Werk wurde unabhängig über Amazon Kindle Direct Publishing veröffentlicht.

Druck

Amazon

Hinweis zur Schutzstellung des Autors

Der Autor dieses Werkes veröffentlicht unter einem Pseudonym aus Gründen der persönlichen Sicherheit, des Quellschutzes und des Schutzes vor Repressalien. Diese Entscheidung erfolgt im Einklang mit den Grundsätzen der Meinungs-, Presse- und Informationsfreiheit nach schweizerischem Recht, der Europäischen Menschenrechtskonvention sowie den anerkannten Standards des investigativen Journalismus.

Die in diesem Buch dargestellten Inhalte betreffen Vorgänge von erheblicher wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Bedeutung, insbesondere im Zusammenhang mit großen Investitionsvolumina, zahlreichen betroffenen Personen und laufenden rechtlichen Auseinandersetzungen. Der Autor versteht sein Handeln als Hinweisgabe im Sinne international anerkannter Whistleblower Prinzipien.

Relevante Informationen, die diesem Buch zugrunde liegen, wurden vor oder im Zusammenhang mit der Veröffentlichung zuständigen Behörden, Aufsichtsstellen oder rechtlichen Vertretungen zur Kenntnis gebracht oder stehen hierfür zur Verfügung.

Dieses Werk dient der öffentlichen Aufklärung und der Wahrnehmung berechtigter Informationsinteressen. Es richtet sich nicht gegen einzelne Personen, sondern befasst sich mit Strukturen, Mechanismen und Entscheidungen, die eine Vielzahl von Menschen wirtschaftlich betreffen.

Einleitung

Vom Wunder zum Plunder

Als in einem kleinen Ort im Kanton Bern eine der größten Cannabis-Indooranlagen Europas angekündigt wurde, passte zunächst alles zusammen. Der Zeitpunkt war günstig, der Markt jung, die Stimmung euphorisch. Cannabis, insbesondere CBD, bewegte sich in einem rechtlichen Zwischenraum, der neue Geschäftsmodelle ermöglichte. Innerhalb weniger Monate entstanden in der Schweiz zahlreiche Anbauprojekte, viele davon improvisiert, manche erfolgreich, fast alle getragen von der Hoffnung auf schnelles Wachstum. In genau dieses Umfeld fiel ein Projekt, das sich bewusst von allem Bekannten abgrenzen wollte.

Hier ging es nicht um eine Halle, nicht um ein paar hundert Pflanzen, nicht um ein Experiment. Vorgesehen war eine industrielle Anlage in bislang ungekannten Dimensionen. Hochregallager statt Growzelte, automatisierte Lichtsysteme statt manueller Pflege, CO₂-Steuerung, Spezialklima, Sonderanfertigungen aus dem Ausland. Die technische Planung orientierte sich an internationalen Vorbildern aus Kanada und den USA, nicht an dem, was in Europa bis dahin üblich war. Der Anspruch war klar: größer, professioneller, skalierbarer als alles, was es bis dahin gegeben hatte.

Mit dieser Anlage verband sich ein ebenso einfaches wie wirkungsvolles Versprechen. Interessierte mussten weder selbst anbauen noch über Fachwissen verfügen. Sie sollten keine operative Verantwortung tragen und keine Risiken des täglichen Betriebs eingehen. Stattdessen konnten sie Pflanzenstellplätze erwerben. Die Pflanzen würden zentral angebaut, überwacht und vermarktet. Erträge und Erlöse sollten anschließend anteilig ausgeschüttet werden. Für viele klang das nach einer Demokratisierung eines neuen Marktes. Für andere nach einer Kapitalanlage mit klarer Struktur und kalkulierbarem Risiko.

Innerhalb kurzer Zeit formierte sich eine große Community. Menschen aus der Schweiz, aus Deutschland, aus Österreich und weiteren europäischen Ländern beteiligten sich. Die Zahl der Investoren wuchs

auf über vierzigtausend an. In Summe flossen mehr als hundert Millionen Euro in das Projekt. Nach außen erzählte man die Geschichte eines Startups, das schneller wuchs als alle anderen, technisch führend war und kurz davorstand, den europäischen Markt zu prägen.

Doch, während die äußere Erzählung von Wachstum, Fortschritt und Professionalisierung geprägt war, entwickelte sich im Inneren ein anderes Bild. Technisch war vieles beeindruckend. Wirtschaftlich jedoch geriet das Projekt zunehmend aus dem Gleichgewicht. Produktionskosten stiegen, Prozesse blieben instabil, zentrale Fragen der Rentabilität wurden nicht gelöst. Schon früh zeigte sich, dass die laufenden Kosten in keinem gesunden Verhältnis zu den realistisch erzielbaren Erlösen standen.

Statt diese Probleme offen zu adressieren, entstand ein System, das sich immer stärker auf Kommunikation, Darstellung und Hoffnung stützte. Neue Ausbauphasen wurden angekündigt, zusätzliche Standorte in Aussicht gestellt, weitere Geschäftsfelder eröffnet. Parallel dazu floss Kapital in Strukturen, die keinen unmittelbaren Bezug zum eigentlichen Kernversprechen hatten. Immobilien wurden erworben, Beteiligungen eingegangen, Maschinen angeschafft, die nie produktiv eingesetzt wurden. Ein Labor wurde aufgebaut, das jahrelang nicht in Betrieb ging. Monatlich flossen hohe Beträge an externe Unternehmen, ohne dass deren Leistungen in einem nachvollziehbaren Verhältnis zu den Zahlungen standen.

Nach außen wirkte all das wie Dynamik. Intern war es Bewegung ohne Richtung. Geld war verfügbar, Verantwortung jedoch nicht gebündelt. Entscheidungen wurden getroffen, ohne sie konsequent zu Ende zu führen. Probleme wurden nicht gelöst, sondern überdeckt. Mit jeder neuen Erklärung, mit jeder neuen Vision wurde Zeit gewonnen, ohne die grundlegenden Widersprüche zu beseitigen.

Dieses Buch ist keine Anklage. Es ist eine Rekonstruktion. Es beschreibt, wie ein Projekt, das technisch ambitioniert begann, wirtschaftlich scheiterte. Nicht durch einen einzelnen Fehler, sondern durch ein Zusammenspiel aus falschen Annahmen, fehlender

Führung, mangelndem Fokus und einem Umgang mit Kapital, der zunehmend den Bezug zur Realität verlor.

Viele der hier dargestellten Vorgänge lassen sich nüchtern prüfen. Sie folgen keiner moralischen Bewertung, sondern einer logischen Analyse. Personen, Rollenbezeichnungen und einzelne Details wurden anonymisiert oder abstrahiert, um Persönlichkeitsrechte zu schützen. Die beschriebenen Abläufe, Zahlen und Zusammenhänge bleiben dabei unverändert.

Am Ende steht nicht die Frage nach Schuld, sondern nach Verständnis. Denn nur wer versteht, wie aus einem vermeintlichen Wunder ein System wurde, das sich selbst überlebt hat, kann begreifen, warum so viele Menschen so lange an etwas festhielten, das wirtschaftlich längst nicht mehr tragfähig war.

Inhaltsverzeichnis

Kapitel 1	13
Das versprochene Wunder.....	13
Kapitel 2.....	17
Die Rechnung hinter dem Wunder.....	17
Die Herkunft der Zahlen.....	22
Der Ertrag pro Pflanze – eine falsche Einheit.....	24
Preislisten ohne Markt	25
Zykluszeiten und die Illusion des Fließbands	27
Nebenkosten als Randnotiz	28
Die Konstruktion der Plausibilität	29
Zahlen, Bilder und die Illusion von Kontrolle.....	30
Frühwarnsignale, die nicht mehr gehört wurden.....	32
Kapitel 3.....	33
Führung ohne Steuerung	33
Präsenz ohne Verantwortung	36
Rollen ohne Klarheit	37
Macht ohne Korrektiv.....	38
Entscheidungen ohne Konsequenz	40
Parallelwelten statt Prioritäten	41
Berater als Beruhigungsmittel	42
Kritik ohne Wirkung	43
Der leise Wendepunkt.....	44
Kapitel 4.....	45
Geld ohne Richtung	45
Zweckbindung, die nur in der Erzählung existierte	49
Kapitalbindung statt Problemlösung	52

Immobilien als Sicherheit – aber für wen	55
Kapitel 5.....	58
Die Community, die Hoffnung und das Schweigen	58
Kapitel 6.....	62
Die Macht der Erzählung	62
Kapitel 7.....	66
Der große Richtungswechsel	66
Kapitel 8.....	70
Das Sicherheitsmärchen.....	70
Kapitel 9.....	75
Export, Grauzonen und das Versprechen vom grenzenlosen Markt.....	75
Das Leistungsversprechen an die Investoren.....	77
Auszahlung statt Ware als scheinbare Alternative	78
Praktische Umsetzung und strukturelle Grauzonen	79
Der systemische Zwang zur Erzählung.....	80
Kapitel 10.....	81
Die Flucht in Nebenschauplätze	81
Die Hoffnung auf fremde Lösungen.....	82
Rechte, Lizizenzen und die Illusion der Kontrolle.....	83
Der Blick ins Ausland als Projektionsfläche.....	84
Aktivität als Ersatz für Verantwortung	85
Die Logik der Flucht	86
Kapitel 11.....	87
Die Lösung, die niemand wollte.....	87
Warum Deutschland im Fokus stand	88
Arbeit statt Erzählung	89
Eine Lösung mit begrenzter Wirkung	90

Transparenz als Bedrohung.....	91
Der Markt, der sich selbst abschaffte	92
Warum diese Lösung scheitern musste	94
Kapitel 12.....	95
Kulisse statt Organisation.....	95
Die Kulisse nach außen	99
Kapitel 13.....	102
Die Punkte, die sich nicht mehr erklären lassen	102
Kapitel 14.....	108
Beratung im Wissen um die Lage	108
Der Zeitpunkt, an dem Wissen zu Verantwortung wird	109
Familie als innerer Kreis	110
Die leise Normalisierung	111
Anwälte als dauerhafte Begleitung	112
Technische Kontrolle und strukturelle Abschottung.....	113
Das System hinter den Personen.....	114
Schlusskapitel	115
Warum dieses Buch hier endet	115

Kapitel 1

Das versprochene Wunder

Das Jahr 2017 war in der Schweiz ein idealer Nährboden für große Versprechen. Mit der faktischen Legalisierung von CBD entstand innerhalb kürzester Zeit ein neuer Markt, der sich für viele wie ein wirtschaftlicher Ausnahmezustand anfühlte. Rechtliche Grauzonen, hohe Nachfrage und fehlende Vergleichswerte sorgten dafür, dass sich Erwartungen schneller entwickelten als belastbare Geschäftsmodelle. Überall im Land entstanden neue Anbauprojekte: kleine Plantagen, improvisierte Indooranlagen, Garagen, Keller, umgebaute Hallen. Wer früh begann, konnte in kurzer Zeit hohe Erlöse erzielen. Der Markt wirkte offen, dynamisch und kaum reguliert. Es herrschte Aufbruchsstimmung.

Viele Beteiligte hatten das Gefühl, Teil von etwas Neuem zu sein. Nicht nur eines Geschäftsmodells, sondern einer gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderung. Cannabis galt plötzlich nicht mehr als Randthema, sondern als Wachstumsmarkt. In dieser Stimmung wurden Risiken ausgeblendet, während Chancen überzeichnet wurden. Erfolgsgeschichten verbreiteten sich schneller als nüchterne Analysen. Genau in dieses Umfeld hinein entstand ein Projekt, das sich bewusst von allen anderen abgrenzen wollte.

Der Anspruch war nicht, eine weitere kleine Anlage zu errichten oder einen kurzfristigen Trend mitzunehmen. Geplant war eine industrielle Indooranlage in einer Größenordnung, die man bis dahin vor allem aus Nordamerika kannte. Keine Übergangslösung, keine Provisorien, sondern ein dauerhaft angelegtes System. Hochregale bis unter die Decke, gesteuerte Beleuchtung, CO₂-Systeme, spezialisiertes Klima, komplexe Technik. Alles sollte den Eindruck vermitteln, dass hier nicht experimentiert, sondern Industrie betrieben wird.

Statt einiger Hundert Pflanzen ging es um tausende. Statt handwerklicher Arbeit um automatisierte Prozesse. Statt persönlicher

Verantwortung um skalierbare Strukturen. Die Anlage wurde nicht als landwirtschaftliches Projekt kommuniziert, sondern als technisches Gesamtsystem. Genau darin lag ihre Anziehungskraft. Sie versprach Ordnung in einem Markt, der bis dahin von Improvisation geprägt war.

Mit dieser Anlage verband sich ein Versprechen, das bewusst niedrigschwellig formuliert wurde. Interessierte mussten weder selbst Cannabis anbauen noch über Fachwissen verfügen. Sie sollten keine Pflanzen pflegen, keine operativen Entscheidungen treffen und keine Risiken des laufenden Betriebs tragen. Stattdessen konnten sie einen Pflanzenstellplatz erwerben. Die Pflanze würde professionell angebaut, überwacht und optimiert. Ertrag und Verkauf sollten zentral organisiert werden. Am Ende sollte der jeweilige Anteil ausgeschüttet werden.

Für viele klang das wie die Öffnung eines neuen Marktes für Menschen ohne Vorkenntnisse. Für andere wie eine ideale Kapitalanlage: greifbar, verständlich, scheinbar abgesichert. Die Komplexität des eigentlichen Anbaus verschwand hinter einer einfachen Logik. Besitz eines Stellplatzes sollte automatisch zu Ertrag führen.

Die Kommunikation folgte dabei einem klaren Muster. Es wurde von kontrollierten Umgebungen gesprochen, von kalkulierbaren Erträgen, von professionellen Prozessen. Der Markt wurde als jung, wachsend und nahezu grenzenlos dargestellt. Mit jeder Ausbaustufe, so die Erzählung, würde die Anlage effizienter werden. Skalierung wurde als Lösung für alle Herausforderungen präsentiert.

Die Botschaft war eindeutig: Hier handelte es sich nicht um ein Experiment, sondern um ein industrielles Projekt mit klarer Strategie.

Ein entscheidender Faktor für diese Wahrnehmung war die Größe. Je größer das Projekt wirkte, desto seriöser erschien es. Baustellenvideos zeigten Fortschritt, Renderings vermittelten Zukunft, regelmäßige Berichte erzeugten Vertrauen. Hochregale, Klimazonen, Speziallampen, technische Details – all das vermittelte den Eindruck, dass hier etwas entstand, das man nicht mehr aufhalten könne.

Hinzu kamen Zahlen. Erträge pro Pflanze, Erträge pro Quadratmeter, Erträge pro Jahr. Diese Zahlen beeindruckten vor allem Menschen, die selbst keine Erfahrung im Anbau hatten. Ohne Vergleichswerte ließ sich kaum einschätzen, ob die Prognosen realistisch waren. Wer Erfahrung mitbrachte, war skeptischer. Doch Skepsis ging im allgemeinen Enthusiasmus unter. Die Begeisterung war lauter als die Zweifel.

Verstärkt wurde dieser Effekt durch das Vertriebsmodell. Über ein mehrstufiges Empfehlungs- und Vertriebssystem wurden neue Käufer gewonnen. Wer bereits investiert hatte, konnte weitere Interessierte werben. Beteiligungen, Provisionen und Wachstum griffen ineinander. Mit jeder neuen Verkaufsrounde verstärkte sich das Gefühl, Teil eines größeren Ganzen zu sein. Der Erfolg des Vertriebs wurde selbst zum Beweis für die Tragfähigkeit des Modells.

Hinzu kam die Erzählung von Sicherheit. Es wurde suggeriert, dass Ernteausfälle abgesichert seien, dass die Anlage sich auf dem Weg zur GMP-Fähigkeit befände und dass langfristig sogar Lieferungen an Pharmaunternehmen oder staatliche Stellen möglich seien. Der Markt wurde als europaweit skalierbar dargestellt, das Geschäftsmodell als zukunftssicher.

Viele dieser Aussagen wirkten plausibel, weil sie professionell präsentiert wurden. Die Grenze zwischen dem, was bereits Realität war, und dem, was noch Zukunft sein sollte, blieb unscharf. Genau diese Unschärfe machte das Versprechen so wirksam. Erwartungen konnten wachsen, ohne an konkrete Bedingungen geknüpft zu sein.

So wuchs das Projekt. Nicht nur in Quadratmetern, sondern vor allem in Erwartungen. Mit jeder Ausbaustufe wurden neue Stellplätze verkauft. Mit jeder Verkaufsrounde floss neues Kapital. Mit jedem Update, jeder Präsentation und jeder Erfolgsmeldung verfestigte sich der Eindruck, dass hier eine einmalige Gelegenheit entstehe.

Was kaum jemand sah, war die Rechnung hinter diesem Wunder. Denn Größe allein macht kein Geschäftsmodell. Und Fortschritt auf dem Papier ersetzt keine wirtschaftliche Tragfähigkeit. Zu diesem

Zeitpunkt befand sich das Projekt bereits auf einem Weg, von dem man nur schwer zurückkehrt. Ein Weg, auf dem Wachstum wichtiger wird als Stabilität. Ein Weg, auf dem neue Mittel alte Probleme überdecken. Ein Weg, auf dem Zweifel leiser werden, je größer die Vision erzählt wird.

Das Wunder war geboren.
Noch glaubten alle daran.

Kapitel 2

Die Rechnung hinter dem Wunder

Jedes Versprechen lässt sich überprüfen. Nicht über Hoffnung, nicht über Begeisterung, sondern über Physik und Buchhaltung. Genau dort entscheidet sich, ob ein Geschäftsmodell trägt oder nur gut erzählt ist.

Indooranbau ist kein Zaubertrick. Er folgt festen Regeln, die sich optimieren lassen, aber nicht aufheben. Fläche bleibt Fläche. Licht bleibt Licht. Wärme bleibt Wärme. Am Ende steht immer dieselbe unbequeme Frage: Was kostet ein Kilogramm in der Herstellung – und was ist der Markt tatsächlich bereit, dafür zu zahlen?

Der Kern des Modells war auf den ersten Blick einfach. Pflanzenstellplätze wurden verkauft, die Produktion erfolgte zentral, die Ware wurde abgesetzt und der Erlös verteilt. Solange zwei Voraussetzungen erfüllt sind, kann dieses Prinzip funktionieren: eine stabile, planbare Produktion und eine ausreichende Marge. Genau diese Kombination geriet jedoch früh unter Druck.

Um das zu verstehen, muss man bei der kleinsten Einheit beginnen: dem Quadratmeter.

In professionellen Indooranlagen arbeitet man, abhängig vom System, mit einer Lichtleistung von etwa 600 Watt pro Quadratmeter. Unter sehr guten Bedingungen gelten Erträge von etwa 1 bis 1,2 Gramm trockene Blüte pro Watt und Zyklus als ambitioniert, aber realistisch. Daraus ergeben sich rund 600 bis 720 Gramm pro Quadratmeter und Zyklus. Diese Größenordnung ist keine Schätzung, sondern seit Jahren durch unzählige Anlagen belegt.

Mehr ist physikalisch nicht möglich.

In diesem Zusammenhang ist die häufig zitierte Kennzahl „Ertrag pro Pflanze“ irreführend. Ob vier, acht oder sechzehn Pflanzen auf einem Quadratmeter stehen, verändert den Gesamtertrag nicht. Er verteilt sich lediglich anders. Mehr Pflanzen bedeuten kleinere Einzelpflanzen. Wer gleichzeitig hohe Pflanzendichten und hohe Erträge pro Pflanze verspricht, operiert mit Zahlen, die auf Präsentationsfolien funktionieren, nicht in realen Produktionsumgebungen. Besonders dann nicht, wenn die Pflanzenhöhe zusätzlich begrenzt ist.

Damit ist der erste Teil der Rechnung gesetzt. Ertragsobergrenzen sind bekannt, berechenbar und nicht verhandelbar.

Der zweite Teil der Rechnung ist weniger sichtbar, aber wirtschaftlich entscheidend: das Klima.

In der öffentlichen Wahrnehmung dreht sich Indooranbau häufig um Lampen. In großen Anlagen greift diese Sicht zu kurz. Mit Licht entsteht Wärme. Mit Pflanzen entsteht Feuchtigkeit. Beides muss permanent abgeführt, reguliert und kontrolliert werden. Lüftung, Entfeuchtung, Kühlung, Luftführung, Filterung und Hygiene entwickeln sich schnell zu den eigentlichen Kostentreibern.

Je größer das System, desto empfindlicher wird es. Kleine Abweichungen haben große Auswirkungen. Ein einzelner Raum kann kippen, und aus einem Produktionsprozess wird ein Schadensfall. Theoretisch lässt sich vieles technisch lösen. In der Praxis erfordert das, stabile Führung, klare Prozesse, verlässliche Budgets und diszipliniertes Personal. Fehlt eines dieser Elemente, produziert die Anlage keine Ware, sondern Störungen.

An diesem Punkt verdichtete sich intern eine Erkenntnis, die sich nicht wegdiskutieren ließ. Die Stromkosten waren zu hoch. Und damit lagen die Produktionskosten über dem, was der Markt hergab.

Das ist der Moment, an dem ein seriös geführtes Unternehmen innerhalten würde. Es würde neu rechnen, umbauen, verkleinern, spezialisieren oder offen kommunizieren. Genau hier wurde jedoch eine andere Entscheidung getroffen. Nicht aus technischer Notwendigkeit, sondern aus strategischer und psychologischer Logik.

Der CBD-Markt selbst verschärfte die Situation zusätzlich.

In der Anfangsphase glich CBD einem Goldrausch. Große Mengen wurden produziert und exportiert, häufig in rechtlichen Grauzonen. CBD galt in vielen Ländern nicht als klassisches Betäubungsmittel und ließ sich vergleichsweise unkompliziert handeln. Das Volumen war attraktiv, die Nachfrage hoch.

In Gesprächen mit Akteuren aus dem Großhandel tauchte immer wieder dieselbe Beschreibung auf. Ein erheblicher Teil der Ware floss in informelle Vertriebskanäle. Dort wurde sie weiterverarbeitet und als vermeintlich THC haltige Ware verkauft. Dieser Absatzweg war kein stabiler Markt, sondern ein Schattenapparat, abhängig von Logistik, Netzwerken und fehlender Kontrolle.

Als internationale Kommunikationsstrukturen aufflogen und der Ermittlungsdruck zunahm, brachen diese Kanäle teilweise abrupt weg. Die Nachfrage sank nicht, weil Konsumenten verschwanden, sondern weil die informelle Infrastruktur zusammenbrach.

Die Preiswirkung war drastisch. Kilopreise fielen von etwa 1.500 bis 1.800 Franken auf 300 bis 500 Franken, teilweise darunter. Für Anlagen mit hohen Fixkosten bedeutete das kein schwaches Quartal, sondern ein strukturelles Ende.

Ein Markt darf fallen. Das ist normal. Ein gesund geführtes Unternehmen kann sich anpassen. Das Problem hier war die Kombination aus, fallenden Preisen und bereits zu hohen Kosten. Die Maschine war zu groß, zu teuer und zu träge, um schnell genug reagieren zu können.

Ab diesem Punkt war die wirtschaftliche Perspektive von CBD in dieser Struktur entschieden.

Trotzdem wurde weiterverkauft.

Nicht aus reiner Bosheit, sondern aus menschlicher Logik. Tausende Investoren hatten nicht nur Geld investiert, sondern Hoffnung. Für viele war es mehr als eine Anlage. Es war Zugehörigkeit, Identität, Teilhabe an einer Zukunftserzählung. Wer viel investiert hat, für den

wird Aufhören emotional teurer als Weitermachen – selbst dann, wenn Weitermachen rational falsch ist.

Hinzu kam der organisatorische Druck. In einer Anlage mit hohem Fixkostenblock ist Stillstand tödlich. Kosten laufen weiter, Erlöse brechen weg. Daraus entsteht ein perverser Anreiz: weiterlaufen, weiterverkaufen, weiterkommunizieren. Nicht, weil es reicht, sondern weil Zeit gewonnen werden muss.

Zeit wurde zur eigentlichen Ware. Nicht Cannabis.

Der dritte Druck war narrativ. Wer jahrelang angekündigt hat, dass es bald funktioniert, kann nicht ohne massiven Gesichtsverlust erklären, dass man sich verkalkuliert hat. Also entsteht eine neue Erzählung, die das alte Versprechen rettet, ohne es offen zu widerrufen.

Hier beginnt die strategische Flucht nach vorn.

Als CBD wirtschaftlich keine Perspektive mehr hatte, brauchte das System eine neue Begründung. Der medizinische THC-Markt schien diese zu liefern. Höhere Preise, ein neues Narrativ, der Wechsel von landwirtschaftlicher Massenware zu pharmaähnlicher Produktion.

So entstand die Idee, aus einer Anbauanlage etwas zu machen, das sich wie ein Pharmaunternehmen anfühlt. Mit GMP-Sprache, Lizenzlogik und Regulierung als Qualitätsversprechen.

In diese Richtung floss erhebliches Kapital. Auf den ersten Blick wirkte das wie eine logische Anpassung. In Wirklichkeit war es der Versuch, eine Sackgasse zu verlassen, ohne das Grundproblem zu lösen: die Kostenstruktur und die Führung.

Denn die Umstellung auf medizinisches THC ist kein Hebel, sondern ein neues Spielfeld. Sie erfordert Organisation, Disziplin, Dokumentation und Stabilität. Genau an diesen Punkten war das Projekt bereits zuvor gescheitert.

Die Hoffnung wechselte den Markt, weil die Rechnung im alten Markt nicht mehr aufging.

Rückblickend gab es einen klaren Zeitpunkt, an dem das Projekt nicht mehr eine Frage der Optimierung war, sondern der Wahrheit. Produktionskosten über Erlösen. Preise im freien Fall. Parallel Ausgaben, die keine Stabilität erzeugten.

Ab diesem Punkt ging es nicht mehr darum, die Anlage zum Laufen zu bringen.

Es ging darum, glaubhaft zu erklären, warum sie noch nicht lief.

Das ist keine Polemik.

Es ist die Beschreibung eines Musters.

Und wer dieses Muster erkennt, versteht den weiteren Verlauf dieses Buches.

Die Herkunft der Zahlen

Zahlen sind nie neutral. Sie wirken objektiv, doch sie entstehen immer in einem Kontext. Wer sie auswählt, formt damit Erwartungen. Wer sie präsentiert, lenkt Wahrnehmung. In der frühen Phase des Projekts spielten Zahlen eine zentrale Rolle. Sie waren nicht Beiwerk, sondern das Fundament der gesamten Erzählung.

Ertragsmengen, Zykluszeiten, Preisannahmen und Renditeaussichten wurden nicht zufällig kommuniziert. Sie erschienen gebündelt in Präsentationen, Dashboards und internen Tools. Besonders prägend war ein offiziell zugänglicher Ernterechner, der es potenziellen Käufern erlaubte, ihre erwarteten Gewinne selbst zu simulieren. Die Zahlen wirkten dadurch nicht wie Behauptungen, sondern wie Ergebnisse individueller Berechnungen.

Genau hier lag ihre Stärke.

Der Rechner operierte mit drei Szenarien: pessimistisch, realistisch und optimistisch. Diese Begriffe suggerierten Bandbreite, Vorsicht und Seriosität. Tatsächlich lagen jedoch bereits die pessimistischsten Annahmen deutlich oberhalb dessen, was unter den gegebenen Bedingungen realistisch erreichbar war. Die Bandbreite existierte, aber sie bewegte sich vollständig außerhalb der physischen Realität.

Entscheidend ist dabei nicht, ob diese Zahlen bewusst falsch gewählt wurden. Entscheidend ist, dass sie nicht aus belastbaren Produktionsdaten abgeleitet waren. Sie stammten weder aus stabilen Erntezyklen noch aus validierten Langzeiterfahrungen. Sie waren Annahmen, die gut klangen, gut aussahen und gut rechneten – aber nicht hielten.

Hinzu kam die wiederholte Bezugnahme auf Zielpreise. Diese Preise wurden nicht als Wünsche oder Szenarien kommuniziert, sondern als plausible Markterwartungen. Begriffe wie „B2B-Preis“, „GMP-Targetpreis“ oder „medizinischer Markt“ verliehen den Zahlen Autorität. Sie suggerierten Nähe zu Industrie, Pharma und staatlichen Abnehmern. Tatsächlich blieben diese Begriffe in der Kommunikation weitgehend undefiniert.

Ein Marktpreis entsteht nicht durch Etiketten. Er entsteht durch Abnahmeverträge, Volumen, Qualität, Logistik und Verhandlungsmacht. All das wurde in der Darstellung ausgeblendet. Stattdessen standen Zahlen im Raum, die für sich selbst sprechen sollten.

Besonders wirksam war dabei die Kombination aus Visualisierung und Wiederholung. Diagramme zeigten klare Verteilungen. Balken reichten weit nach rechts. Kurven stiegen an. Wer diese Darstellungen mehrfach sah, begann, sie nicht mehr zu hinterfragen. Zahlen, die oft genug wiederholt werden, verwandeln sich in gefühlte Fakten.

So entstand schrittweise ein geschlossenes Zahlenuniversum. Innerhalb dieses Universums ergaben alle Annahmen Sinn. Erträge passten zu Preisen. Preise passten zu Renditen. Renditen passten zur Größe der Anlage. Und die Größe der Anlage bestätigte wiederum die Plausibilität der Zahlen.

Was fehlte, war der Abgleich mit der Realität außerhalb dieses Systems.

Denn außerhalb der Präsentationen galten andere Regeln. Dort bestimmten Pflanzenhöhe, Lichtdichte, Stressfaktoren, Personalaufwand, Energiepreise und Marktpreise das Ergebnis. Diese Faktoren lassen sich nicht wegmoderieren. Sie lassen sich nur akzeptieren oder ignorieren.

Die Zahlen des Projekts taten Letzteres.

Der Ertrag pro Pflanze – eine falsche Einheit

Eine der meistgenutzten Kennzahlen in der Kommunikation war der Ertrag pro Pflanze. Sie ist eingängig, leicht verständlich und emotional wirksam. Eine Pflanze lässt sich besitzen. Eine Pflanze lässt sich zählen. Eine Pflanze erzeugt Nähe.

In professionellen Indooranlagen ist diese Kennzahl jedoch weitgehend bedeutungslos.

Entscheidend ist nicht, wie viel eine einzelne Pflanze trägt, sondern wie viel ein Quadratmeter produziert. Fläche ist die begrenzende Ressource. Licht, Höhe und Klima setzen klare Grenzen. Ob auf einem Quadratmeter vier, acht oder sechzehn Pflanzen stehen, ändert nichts am maximal möglichen Gesamtertrag. Er verteilt sich lediglich anders.

Im vorliegenden System kam ein weiterer limitierender Faktor hinzu: die vertikale Begrenzung. Die Pflanzen wuchsen in Regalsystemen mit strikt vorgegebener Höhe. Überschreitungen führten nicht zu höherem Ertrag, sondern zu Stress, Beschädigungen oder Eingriffen. In vielen Fällen mussten die oberen Triebe entfernt werden, um Schäden durch Lampenhitze zu vermeiden. Ein abgeschnittener Haupttrieb ist kein Optimierungsinstrument. Er ist ein Verlust.

Unter diesen Bedingungen sind Ertragsangaben von 45, 70 oder gar 75 Gramm pro Pflanze nicht nur ambitioniert, sondern unrealistisch. Sie setzen Pflanzenarchitekturen voraus, die in dieser Anlage nicht existieren konnten. Sie ignorieren Stressfaktoren, Höhenbegrenzungen und die tatsächliche Pflanzendichte.

Die Wahl der Einheit „pro Pflanze“ verschleierte diese Zusammenhänge. Sie verlegte den Fokus weg von physikalischen Grenzen hin zu individuellen Erwartungen. Wer zehn Pflanzen kaufte, rechnete mit dem Zehnfachen. Wer hundert kaufte, mit dem Hundertfachen. Die Fläche dahinter blieb abstrakt.

So wurde aus einer technischen Frage eine emotionale Rechnung.

Preislisten ohne Markt

Preise sind keine Behauptungen. Sie sind Ergebnisse. Sie entstehen dort, wo Angebot auf Nachfrage trifft, wo Ware tatsächlich den Besitzer wechselt und Geld fließt. Alles andere sind Wunschwerke.

In der Kommunikation des Projekts existierten mehrere Preisstufen nebeneinander. B2B-Preise, gemischte B2B- und B2C-Preise, GMP-Zielpreise für medizinisches CBD und THC, schließlich symbolische Endkundenpreise. Diese Staffelung suggerierte Marktbreite, Diversifikation und strategische Tiefe. In Wirklichkeit blieb unklar, auf welcher Ebene tatsächlich verkauft wurde – und ob überhaupt.

Besonders auffällig war die Darstellung sogenannter GMP-Zielpreise. Sie lagen deutlich über den realen Großhandelspreisen jener Zeit. Der Begriff „Zielpreis“ ist dabei entscheidend. Er beschreibt keinen Markt, sondern eine Hoffnung. Zielpreise werden nicht gezahlt. Sie werden angestrebt. Sie sind Verhandlungsanfänge, keine Abschlüsse.

Im medizinischen Cannabismarkt gelten andere Regeln als im Life-style- oder CBD-Segment. Abnehmer sind wenige, hochreguliert und preisbewusst. Sie kaufen nicht aufgrund von Visionen, sondern aufgrund von Lieferzuverlässigkeit, Dokumentation, Stabilität und Kosten. Wer dort verkaufen will, muss nicht nur GMP-konform produzieren, sondern langfristig liefern können – in gleichbleibender Qualität, mit belastbaren Verträgen.

In der frühen Phase des Projekts existierten solche Strukturen nicht. Es gab keine nennenswerten Abnahmeverträge, keine gesicherten Volumina und keine belastbaren Preiszusagen. Trotzdem wurden Preise kommuniziert, die genau diese Sicherheit implizierten.

Der Effekt war subtil, aber wirkungsvoll. Wer Preise sieht, geht davon aus, dass sie irgendwo gezahlt werden. Wer mehrere Preisstufen sieht, glaubt an strategische Optionen. Wer medizinische Begriffe liest, denkt an Pharma und Stabilität. Dass zwischen diesen Begriffen und der Realität ein weiter Weg liegt, wurde selten thematisiert.

Besonders problematisch war dabei die Gleichsetzung von „medizinisch“ mit „hochpreisig“. In der Praxis ist oft das Gegenteil der Fall.

Je stärker reguliert ein Markt ist, desto geringer sind die Margen. Dokumentation, Qualitätssicherung, Rückverfolgbarkeit und Auditfähigkeit kosten Geld. Dieses Geld drückt auf den Preis, nicht auf den Abnehmer, sondern auf den Produzenten.

Die kommunizierten Preise waren daher kein Abbild des Marktes, sondern Teil der Erzählung. Sie funktionierten nur, solange niemand sie mit realen Verkaufsgesprächen abglich.

Zykluszeiten und die Illusion des Fließbands

Ein weiterer zentraler Baustein der Rechnung waren die Zykluszeiten. In den Darstellungen tauchten Zeiträume von etwa 2,4 Monaten pro Grow auf, ergänzt um die Aussicht, durch räumliche Trennung von Wachstums- und Blütephasen zusätzliche Ernten pro Jahr zu erzielen. Fünf Ernten jährlich erschienen plötzlich plausibel.

In der Theorie klingt dieses Modell effizient. In der Praxis setzt es eine präzise Logistik, standardisierte Prozesse und ausreichend Personal voraus. Pflanzen müssen zum richtigen Zeitpunkt bewegt werden. Räume müssen gereinigt, vorbereitet und synchronisiert werden. Fehler dürfen sich nicht fortpflanzen.

Je größer die Anlage, desto schwieriger wird diese Koordination.

Bei mehreren Tausend Pflanzen verwandelt sich jede Bewegung in einen logistischen Eingriff. Pflanzen sind keine Kisten. Sie reagieren auf Stress, Lichtwechsel und mechanische Belastung. Jeder zusätzliche Transport erhöht das Risiko von Wachstumsstörungen, Ertragsverlusten und Qualitätsabweichungen.

Hinzu kommt, dass kurze Zykluszeiten nicht beliebig verkürzt werden können. Pflanzen wachsen nicht schneller, nur weil ein Kalender es vorsieht. Verkürzungen gehen fast immer zulasten des Ertrags oder der Qualität. Wer gleichzeitig hohe Erträge, kurze Zyklen und gleichbleibende Qualität verspricht, ignoriert biologische Grenzen.

Die Vorstellung eines reibungslosen Fließbands passte zur industriellen Erzählung des Projekts. Sie passte zu Renderings, Zeitplänen und Skalierungsfantasien. Sie passte jedoch nicht zur Realität eines lebenden Systems unter Hochdichtebedingungen.

Auch hier entstand ein geschlossenes Narrativ. Mehr Ernten pro Jahr bedeuteten höhere Jahreserträge. Höhere Erträge rechtfertigten höhere Investitionen. Und höhere Investitionen verlangten nach immer neuen Stellplatzverkäufen.

Nebenkosten als Randnotiz

In vielen Berechnungen tauchten Nebenkosten auf – meist als fixer Betrag pro Grow. Anfangs niedrig angesetzt, später moderat erhöht. Diese Kosten umfassten Strom, Miete, Personal, Verbrauchsmaterialien und Betrieb.

Was fehlte, war eine dynamische Betrachtung.

In großen Indooranlagen sind Nebenkosten kein statischer Block. Sie schwanken mit Energiepreisen, Auslastung, Ausfällen und Nachbesserungen. Vor allem steigen sie überproportional, wenn Prozesse nicht stabil laufen. Jeder Fehler kostet nicht nur Material, sondern Zeit, Personal und Vertrauen.

Besonders kritisch ist der Strom. Er ist nicht nur ein Kostenfaktor, sondern der zentrale Hebel der gesamten Wirtschaftlichkeit. Steigt der Strompreis, verschiebt sich die gesamte Kalkulation. Sinkt der Marktpreis gleichzeitig, kollabiert die Marge.

In der Kommunikation blieb dieser Zusammenhang abstrakt. Nebenkosten wurden als planbare Größe behandelt, nicht als Risiko. Dadurch wirkten die Ertragsrechnungen stabiler, als sie es jemals sein konnten.

Die Konstruktion der Plausibilität

Betrachtet man alle Elemente zusammen – Erträge, Preise, Zyklen und Kosten – ergibt sich ein klares Muster. Jede einzelne Annahme für sich war ambitioniert, aber nicht völlig absurd. Erst in der Kombination wurden sie unmöglich.

Hohe Erträge bei begrenzter Höhe.

Hohe Preise in einem fallenden Markt.

Kurze Zyklen bei steigender Komplexität.

Stabile Kosten bei wachsender Instabilität.

Jede Annahme stützte die nächste. Fiel eine, mussten die anderen sie auffangen. So entstand ein System, das nur funktionierte, solange es nicht angehalten wurde. Solange gerechnet, präsentiert und verkauft wurde.

Die Rechnung hinter dem Wunder war keine klassische Fehlkalkulation. Sie war eine Konstruktion, die nur innerhalb ihres eigenen Rahmens stimmte. Wer diesen Rahmen verließ und reale Produktionsdaten, Marktpreise oder operative Abläufe betrachtete, erkannte die Brüche sofort.

An diesem Punkt war das Projekt nicht mehr zu retten durch Optimierung. Es hätte eine ehrliche Neubewertung gebraucht. Eine Reduktion. Ein Eingeständnis.

Stattdessen wurde weitergerechnet.

Zahlen, Bilder und die Illusion von Kontrolle

Ein weiterer Baustein dieser scheinbaren Kontrolle war die visuelle Überwachung der Anlage. Die Grow-Räume waren mit Kameras ausgestattet, deren Bilder den Investoren im internen System zugänglich gemacht wurden. Es handelte sich nicht um eine durchgehende Liveübertragung, sondern um regelmäßig aktualisierte Standbilder, aufgenommen in kurzen zeitlichen Abständen.

Diese Bilder erfüllten eine klare Funktion. Sie zeigten Pflanzen. Reihen. Regale. Mitarbeiter bei der Arbeit. Sie vermittelten Aktivität. Betrieb. Fortschritt. Wer sich einloggte, hatte das Gefühl, direkt in „seinen“ Raum zu blicken. Die Pflanzen waren sichtbar. Die Umgebung wirkte kontrolliert. Der Prozess schien transparent.

Damit entstand eine emotionale Bindung. Räume bekamen Bedeutung. Menschen sprachen nicht mehr abstrakt von Produktion, sondern konkret von „ihrem“ Grow-Room. Die Kamera wurde zum Beweis dafür, dass alles lief.

Doch auch hier war die Transparenz nur scheinbar.

Die Kameras waren nicht permanent aktiv. In Phasen intensiver Arbeit, etwa bei Ernte, Zuschnitt oder Reinigung, wurden sie teilweise abgeschaltet. Offiziell aus nachvollziehbaren Gründen. Datenschutz. Arbeitsabläufe. Hygiene. In der Summe jedoch entstand ein fragmentiertes Bild. Sichtbar war nicht der Prozess, sondern ausgewählte Momente daraus.

Mit zunehmender Laufzeit fiel immer mehr auf, was nicht zu sehen war. Räume blieben länger leer. Übergänge zwischen Zyklen dauerten ungewöhnlich lange. Pflanzen tauchten verspätet auf oder verschwanden für längere Zeit aus der Darstellung. Fragen häuften sich. Warum läuft der nächste Durchgang nicht an. Warum bleibt der Raum leer. Warum gibt es keinen fließenden Übergang.

Die Antworten klangen zunächst plausibel. Reinigung. Vorbereitung. Umrüstung. Hygienemaßnahmen. Alles Dinge, die notwendig sind.

Doch mit der Zeit zeigte sich, dass diese Erklärungen ein strukturelles Problem verdeckten.

Ein professioneller Indoorbetrieb lebt nicht nur von Technik, sondern von Personal. Und zwar von viel Personal. Pflanzen müssen regelmäßig kontrolliert, geschnitten und gepflegt werden. Die Ernte ist arbeitsintensiv. Blüten müssen aufgehängt, überwacht, getrocknet, nachbearbeitet und erneut beschnitten werden. Danach folgen Reinigung, Desinfektion und Vorbereitung für den nächsten Zyklus.

All das lässt sich nicht automatisieren. Es lässt sich auch nicht beliebig beschleunigen. Es erfordert Menschen, Planung und klare Abläufe.

Genau hier zeigte sich eine weitere Diskrepanz. Die personelle Ausstattung der Anlage war zu keiner Zeit auf die dargestellte Produktionsdichte ausgelegt. Es fehlten Teams für parallele Prozesse. Es fehlte Redundanz. Es fehlte Puffer. Räume standen nicht leer, weil man besonders sorgfältig arbeitete, sondern weil es schlicht nicht genug Hände gab, um die Zyklen nahtlos fortzuführen.

Die Kamerabilder zeigten Aktivität, aber sie zeigten nicht den Stillstand dazwischen. Sie zeigten Pflanzen, aber nicht die Verzögerungen. Sie erzeugten Nähe, aber keine echte Kontrolle.

So verstärkte sich ein Muster, das bereits aus den Zahlen bekannt war. Werkzeuge, Bilder und Systeme erzeugten den Eindruck von Übersicht, während die tatsächlichen Abläufe zunehmend ins Stocken gerieten. Kontrolle wurde nicht hergestellt, sondern inszeniert.

Wer diese Bilder sah, glaubte zu verstehen, was passierte. In Wahrheit sah er nur das, was gezeigt wurde.

Frühwarnsignale, die nicht mehr gehört wurden

Es gab sie früh. Und es gab viele.

Erträge blieben hinter Erwartungen zurück. Pflanzen mussten gekürzt werden, um Schäden zu vermeiden. Höhenbeschränkungen reduzierten das Ertragspotenzial systematisch. Marktpreise entwickelten sich nicht wie prognostiziert. Gespräche mit realen Abnehmern führten nicht zu den behaupteten Konditionen. Produktionsräume standen still oder liefen nicht im geplanten Takt.

Keines dieser Signale war für sich genommen katastrophal. In Summe jedoch ergaben sie ein klares Bild. Die wirtschaftliche Grundlage war fragil. Die operative Umsetzung hinkte der Erzählung hinterher. Die Skalierung erfolgte schneller als die Stabilisierung.

In einem funktionierenden System werden solche Signale genutzt. Man stoppt. Man analysiert. Man passt an. Hier geschah etwas anderes. Die Signale wurden überlagert – durch neue Ankündigungen, neue Pläne, neue Narrative.

Aus einem operativen Problem wurde ein Kommunikationsproblem. Nicht die Anlage musste korrigiert werden, sondern die Erwartungshaltung. Und Erwartungen lassen sich leichter steuern als physische Prozesse.

Damit verschob sich der Fokus endgültig. Weg von der Frage, ob das Modell trägt. Hin zur Frage, wie lange es getragen werden kann.

An diesem Punkt endet das zweite Kapitel logisch. Denn ab hier ist die Rechnung nicht mehr das eigentliche Problem. Die Zahlen liegen auf dem Tisch. Die Widersprüche sind sichtbar. Was folgt, ist keine wirtschaftliche Entwicklung mehr, sondern eine organisatorische und menschliche.

Kapitel 3

Führung ohne Steuerung

Große Projekte scheitern selten an einem einzelnen Fehler. Sie scheitern an Mustern.

Bei diesem Projekt zeigte sich ein solches Muster früh, lange bevor die wirtschaftlichen Zahlen endgültig kippten. Es hatte mit Führung zu tun. Oder genauer: mit dem Fehlen einer Führung, die Verantwortung bündelt, Prioritäten setzt und Entscheidungen auch dann trägt, wenn sie unbequem werden.

Der operative Betrieb der Anlage begann oft früh. Die Präsenz der Führung war dagegen unregelmäßig und zeitlich kaum vorhersehbar. Für sich genommen wäre das kein Problem gewesen. Viele erfolgreiche Unternehmen funktionieren auch ohne permanente Anwesenheit an der Spitz. Voraussetzung dafür sind klare Strukturen, eindeutige Zuständigkeiten und verbindliche Entscheidungswege.

Genau diese fehlten.

Ein erheblicher Teil der Führungszeit floss in externe Gespräche, Telefonate und neue Ideen. Themen jenseits des laufenden Betriebs nahmen Raum ein, während die operative Realität weiterlief. Probleme entstanden, Prozesse stockten, Entscheidungen blieben offen. Die Anlage arbeitete weiter, aber ohne spürbare Steuerung.

Mitarbeitende wurden in Positionen eingesetzt, ohne strukturierte Einführung, ohne saubere Übergabe, ohne klar formulierte Zielbilder. Gleichzeitig bestand die Erwartung, dass sie selbst erkennen würden, was zu tun sei. Wenn Entscheidungen später nicht den Erwartungen entsprachen, folgten Korrekturen. Rollen wurden neu besetzt, Zuständigkeiten verschoben. Nicht zwingend, weil Menschen ungeeignet waren, sondern weil sie nie wissen konnten, woran sie gemessen wurden.

So entstand keine Verantwortungskultur, sondern Unsicherheit. Unsicherheit wiederum führt zu defensivem Verhalten. Wer defensiv arbeitet, vermeidet Entscheidungen. Und ein Projekt dieser Größenordnung verliert ohne Entscheidungen zwangsläufig an Richtung.

Entscheidungen wurden häufig aus dem Moment heraus getroffen. Neue Ideen fanden schnell Zustimmung, bestehende Richtungen wurden ebenso schnell relativiert oder verlassen. Maßnahmen wurden begonnen, ohne vorherige Schritte sauber abzuschließen oder systematisch auszuwerten. Der Fokus wanderte, ohne dass ein Kurs wirklich beendet wurde.

Besonders deutlich zeigte sich dieses Muster bei Parallelvorhaben. Während die Anlage mit strukturellen Herausforderungen kämpfte, wurden Überlegungen zu Unternehmensbeteiligungen, Immobilienprojekten oder neuen Märkten angestellt. Diese Aktivitäten standen oft in keinem funktionalen Zusammenhang mit der Stabilisierung des Kerngeschäfts. In Phasen, in denen jeder eingesetzte Franken zur Konsolidierung hätte beitragen müssen, floss Kapital in zusätzliche Baustellen. Wenn in einer komplexen Anlage ernsthafte Probleme auftreten, erfordern sie Analyse, Priorisierung und klare Entscheidungen. Stattdessen entwickelte sich ein wiederkehrendes Vorgehen. Externe Spezialisten wurden hinzugezogen. Berater, Planer, Fachleute. Weniger, um langfristige Strukturen aufzubauen, sondern um kurzfristig zu zeigen, dass reagiert wird. Parallel dazu wurde nach außen kommuniziert, beruhigt, erklärt, relativiert. Dieses Vorgehen funktionierte, so lange neues Kapital floss und die Erwartung bestand, dass die nächste Maßnahme die entscheidende sein würde. Intern wuchs jedoch zunehmend der Eindruck, dass Probleme nicht gelöst, sondern lediglich überlagert wurden. Dabei mangelte es nicht an Information. Wirtschaftliche Kennzahlen lagen vor. Produktionskosten waren bekannt. Engpässe wurden benannt. Diese Erkenntnisse wurden regelmäßig kommuniziert. Der Bruch lag nicht im Erkennen, sondern im Handeln. Wissen führte nicht zu klaren Entscheidungen. Entscheidungen führten nicht zu Kurswechseln. Stattdessen setzte sich das Muster fort, dass Zeit und Kommunikation ausreichen würden, um strukturelle Defizite zu überbrücken.

Kritische Hinweise waren im direkten Gespräch möglich. Verständnis wurde signalisiert, Einsicht angedeutet. In größeren Runden jedoch blieben Einwände folgenlos. Abweichende Einschätzungen wurden relativiert oder als störend empfunden. Menschen, die dauerhaft auf strukturelle Probleme hinwiesen, verloren mit der Zeit Einfluss oder verließen das System. Kritik war erlaubt, solange sie leise blieb. Doch Führung in komplexen Projekten braucht offene Reibung. Wo sie fehlt, entsteht Stillstand.

Am schwersten wog letztlich der fehlende Fokus. Die Anlage war das zentrale Projekt. Sie war das Versprechen gegenüber Investoren, Mitarbeitenden und Partnern. Und dennoch erhielt sie nie dauerhaft absolute Priorität. Zu viele Parallelthemen. Zu viele neue Anfänge. Zu wenig Abschluss.

Ein Projekt dieser Größe verlangt Führung, die alles andere ausblendet, unpopuläre Entscheidungen trifft und konsequent beendet, was nicht trägt. Genau diese Bündelung fand nicht statt.

Der Wendepunkt kam nicht mit einem Knall. Er kam leise. In dem Moment, in dem klar war, dass ein erheblicher Teil der Mittel verbraucht war, ohne dass die Anlage stabil lief, und dennoch kein grundlegender Kurswechsel erfolgte.

Ab diesem Punkt war das Scheitern keine Frage mehr des Ob, sondern des Wann. Nicht, weil Technik versagte. Nicht, weil der Markt allein kippte. Sonder weil ein System ohne klare Steuerung nicht dauerhaft getragen werden kann.

Präsenz ohne Verantwortung

Große Projekte scheitern selten an einem einzelnen Fehler. Sie scheitern an wiederkehrenden Mustern, die lange Zeit als Nebensächlichkeiten erscheinen und erst im Rückblick ihre Wirkung entfalten.

Eines dieser Muster zeigte sich hier früh. Lange bevor Zahlen endgültig kippten oder Märkte wegbrachen. Es betraf nicht Technik, nicht Kapital und nicht Nachfrage. Es betraf Führung. Oder genauer gesagt: das Fehlen einer Führung, die Verantwortung bündelt, Prioritäten setzt und Entscheidungen auch dann trägt, wenn sie unbequem werden.

Der operative Betrieb der Anlage begann oft früh. Mitarbeitende waren vor Ort. Prozesse liefen an. Probleme traten auf. Die Präsenz der obersten Führung hingegen war unregelmäßig und zeitlich kaum vorhersehbar. Für sich genommen ist das kein Makel. Viele erfolgreiche Unternehmen funktionieren ohne permanente Anwesenheit an der Spitze.

Der Unterschied liegt nicht in der Anwesenheit, sondern in der Steuerung.

Wo klare Strukturen existieren, können Abwesenheiten kompensiert werden. Wo Zuständigkeiten eindeutig geregelt sind, laufen Entscheidungen auch ohne direkte Führung weiter. Genau diese Voraussetzungen waren hier nicht gegeben.

Statt klarer Linien gab es lose Abstimmungen. Statt verbindlicher Zuständigkeiten gab es Gesprächsergebnisse. Entscheidungen entstanden situativ, oft im direkten Austausch, ohne formale Fixierung. Was besprochen war, galt als entschieden. Was entschieden war, blieb dennoch verhandelbar.

So entstand ein Zustand, in dem Führung sichtbar, aber nicht greifbar war. Präsenz ohne Verantwortung. Einfluss ohne Konsequenz.

Rollen ohne Klarheit

Diese Unschärfe setzte sich auf operativer Ebene fort. Mitarbeitende wurden in Positionen eingesetzt, ohne strukturierte Einführung, ohne saubere Übergaben und ohne klar formulierte Zielbilder. Die Erwartung war implizit: Wer hier arbeitet, erkennt selbst, was zu tun ist.

In kleinen Teams kann das funktionieren. In komplexen Anlagen nicht.

Ohne klare Zieldefinition entsteht kein Handlungsspielraum, sondern Unsicherheit. Entscheidungen werden vermieden, nicht weil Menschen unfähig sind, sondern weil sie nicht wissen, woran sie gemessen werden. Verantwortung wird diffus. Fehler werden persönlich, nicht systemisch.

Wenn Entscheidungen später nicht den Erwartungen entsprachen, folgten Korrekturen. Zuständigkeiten wurden verschoben. Rollen neu definiert. Nicht zwingend, weil Menschen ungeeignet waren, sondern weil nie eindeutig war, was ihre Aufgabe eigentlich gewesen wäre.

So entstand keine Verantwortungskultur, sondern ein System vorsichtiger Absicherung. Wer defensiv arbeitet, vermeidet Entscheidungen. Und ein Projekt dieser Größenordnung verliert ohne Entscheidungen zwangsläufig an Richtung.

Macht ohne Korrektiv

Formal existierte eine Geschäftsleitung. Nach außen bestand der Eindruck eines Führungsgremiums mit mehreren Verantwortlichen, unterschiedlichen Rollen und gemeinsamer Entscheidungsfindung. In der Praxis blieb davon wenig übrig.

Ein erheblicher Teil der Personen, die der Geschäftsleitung zugerechnet wurden, stand in familiärer Beziehung zueinander. Diese Konstellation hätte besondere Klarheit in Zuständigkeiten erfordert. Stattdessen führte sie zu einer strukturellen Schieflage. Zwar waren mehrere Personen benannt, tatsächlich konzentrierte sich die Entscheidungsgewalt jedoch bei einer einzelnen Figur.

Wesentliche finanzielle und strategische Befugnisse waren auf diese Person allein eingetragen. Formell wie faktisch. Entscheidungen konnten getroffen werden, ohne Zustimmung, ohne Rückkopplung, ohne Kontrolle. Die übrigen Mitglieder der Geschäftsleitung hatten weder eine verbindliche Weisungsbefugnis noch eine echte Möglichkeit, Entscheidungen zu blockieren oder zu korrigieren.

Nach außen wurde dieses Ungleichgewicht nicht kommuniziert. Intern war es jedoch spürbar.

Zwischen den Beteiligten kam es wiederholt zu Spannungen. Unterschiedliche Auffassungen über Prioritäten, Vorgehen und Mittelverwendung blieben nicht auf sachlicher Ebene. Phasen eingeschränkter oder vollständig unterbrochener Kommunikation waren keine Ausnahme. In solchen Phasen agierten einzelne Akteure nebeneinander her, ohne Abstimmung, ohne gemeinsame Linie.

Diese Situation hatte direkte Auswirkungen auf den Betrieb. Entscheidungen wurden verzögert, widersprachen sich oder wurden nachträglich revidiert. Mitarbeitende erhielten unterschiedliche Anweisungen, abhängig davon, mit wem sie sprachen. Verantwortung war formal verteilt, praktisch jedoch nicht durchsetzbar.

Gleichzeitig bestand keine Instanz, die Konflikte moderieren oder verbindlich entscheiden konnte. Da die formale Macht konzentriert war, blieb Kritik folgenlos, solange sie nicht von der entscheidungsbefugten Person selbst getragen wurde. Abweichende Einschätzungen konnten geäußert werden, hatten jedoch keine strukturelle Wirkung.

Besonders deutlich wurde dies im finanziellen Bereich. Dort bestand faktisch Alleinverfügungsgewalt. Mittel konnten freigegeben, umgeschichtet oder gebunden werden, ohne dass ein Gremium zustimmen oder eingreifen musste. Eine kollektive Verantwortung existierte auf dem Papier, nicht in der Praxis.

So entstand ein Führungssystem, das nach außen plural wirkte, intern jedoch monozentrisch organisiert war. Verantwortung war verteilt, Macht nicht. In solchen Systemen entstehen keine belastbaren Entscheidungen, sondern Abhängigkeiten. Loyalität ersetzt Kompetenz. Nähe ersetzt Struktur.

Konflikte wurden nicht gelöst, sondern ausgesessen. Entscheidungen nicht getragen, sondern umgangen. Und Führung nicht als kontinuierliche Aufgabe verstanden, sondern als persönliche Autorität.

In einem Projekt dieser Größenordnung ist das kein Stilproblem. Es ist ein systemisches Risiko.

Entscheidungen ohne Konsequenz

Ein weiteres Muster zeigte sich in der Art, wie Entscheidungen getroffen wurden. Oder genauer: wie sie nicht abgeschlossen wurden.

Entscheidungen entstanden häufig aus dem Moment heraus. Neue Ideen fanden schnell Zustimmung, bestehende Richtungen wurden ebenso schnell relativiert oder verlassen. Maßnahmen wurden angestoßen, bevor vorherige Schritte sauber abgeschlossen oder systematisch ausgewertet waren. Der Fokus wanderte, ohne dass ein Kurs je konsequent zu Ende geführt wurde.

Was fehlte, war nicht Kreativität, sondern Verbindlichkeit.

In Besprechungen wurden Probleme erkannt, Lösungsansätze formuliert, Maßnahmen angekündigt. Doch zwischen Ankündigung und Umsetzung lag eine Lücke. Entscheidungen hatten selten einen klaren Anfang und fast nie ein definiertes Ende. Es gab keinen Punkt, an dem überprüft wurde, ob ein eingeschlagener Weg tatsächlich funktionierte oder nicht.

So entstand eine paradoxe Situation. Vieles war ständig in Bewegung, und doch kam wenig voran. Aktivität ersetzte Richtung. Beschäftigung ersetzte Fortschritt.

In einem solchen Umfeld lernen Organisationen schnell, sich anzupassen. Nicht an Ziele, sondern an Unschärfe. Entscheidungen werden nicht mehr hinterfragt, sondern ausgesessen. Wer weiß, dass heutige Prioritäten morgen relativiert werden, investiert keine Energie in nachhaltige Umsetzung.

Damit verlor das Projekt schleichend seine Steuerungsfähigkeit. Nicht durch einen Fehlbeschluss, sondern durch die Summe offener Entscheidungen.

Parallelwelten statt Prioritäten

Besonders deutlich wurde dieses Muster im Umgang mit Parallelvorhaben.

Während die Anlage mit strukturellen Herausforderungen kämpfte, entstanden immer neue Überlegungen jenseits des Kerngeschäfts. Beteiligungen, Immobilienprojekte, neue Märkte, neue Geschäftsfelder. Viele dieser Themen wirkten für sich genommen plausibel. Einige sogar strategisch interessant.

Das Problem lag nicht in der Existenz dieser Ideen, sondern im Zeitpunkt.

In Phasen, in denen jede Ressource zur Stabilisierung des laufenden Betriebs hätte beitragen müssen, verteilte sich Aufmerksamkeit auf zusätzliche Baustellen. Kapital floss nicht ausschließlich in Konsolidierung, sondern in Expansion. Fokus wurde geteilt, bevor er überhaupt hergestellt war.

Für Mitarbeitende im operativen Betrieb erzeugte das einen schwer greifbaren Widerspruch. Während intern um Prozesse, Personal und Kosten gerungen wurde, entstanden extern neue Visionen. Die Anlage war das Versprechen gegenüber Investoren und Partnern. Und dennoch erhielt sie nie dauerhaft absolute Priorität.

So entstand eine Art Parallelwelt. Außen Wachstum, innen Überforderung. Visionen ersetzten Konsolidierung. Neue Anfänge verdrängten notwendige Abschlüsse.

Ein Projekt dieser Größenordnung verlangt in kritischen Phasen radikale Priorisierung. Alles, was nicht unmittelbar zur Stabilisierung beiträgt, muss ruhen. Genau diese Bündelung fand nicht statt.

Berater als Beruhigungsmittel

Mit zunehmender Komplexität und wachsendem Druck veränderte sich auch der Umgang mit Problemen.

Wenn ernsthafte Störungen auftraten, wurden externe Spezialisten hinzugezogen. Berater, Planer, Fachleute. Das ist grundsätzlich kein Fehler. Im Gegenteil: Externe Perspektiven können helfen, blinde Flecken zu erkennen.

Entscheidend ist jedoch, wofür sie eingesetzt werden.

Hier dienten externe Akteure weniger dem Aufbau langfristiger Strukturen als der kurzfristigen Beruhigung. Ihre Präsenz signalisierte Handlungsfähigkeit. Es wurde reagiert, geplant, geprüft. Nach außen wie nach innen entstand der Eindruck, dass Lösungen in Arbeit seien.

Was fehlte, war die konsequente Umsetzung ihrer Empfehlungen. Analysen wurden erstellt, Maßnahmen vorgeschlagen, Berichte präsentiert. Doch ohne klare Führung blieben auch diese Impulse folgenlos oder versandeten im Tagesgeschäft.

So wurde Zeit gewonnen, aber keine Stabilität. Beratung ersetzte Entscheidung. Planung ersetzte Umsetzung.

Zeit wurde zur eigentlichen Ressource. Nicht, um Probleme zu lösen, sondern um sie aufzuschieben.

Kritik ohne Wirkung

Dabei mangelte es nicht an Information.

Wirtschaftliche Kennzahlen lagen vor. Produktionskosten waren bekannt. Engpässe wurden benannt. Risiken wurden intern thematisiert. Kritische Hinweise waren im direkten Gespräch möglich. Verständnis wurde signalisiert, Einsicht angedeutet.

Der Bruch lag nicht im Erkennen, sondern im Handeln.

In größeren Runden blieben Einwände folgenlos. Abweichende Einschätzungen wurden relativiert, vertagt oder in neue Arbeitsgruppen verschoben. Kritik war erlaubt, solange sie leise blieb und den grundlegenden Kurs nicht infrage stellte.

Menschen, die dauerhaft auf strukturelle Probleme hinwiesen, verloren mit der Zeit Einfluss oder zogen sich zurück. Nicht aus Trotz, sondern aus Erschöpfung. Wo Hinweise keine Wirkung entfalten, entsteht Resignation.

Führung in komplexen Projekten braucht Reibung. Sie braucht Widerspruch, der ausgehalten und verarbeitet wird. Wo diese Reibung fehlt, entsteht kein Konsens, sondern Stillstand.

Der leise Wendepunkt

Der Wendepunkt kam nicht mit einem Knall. Er kam leise.

Er kam in dem Moment, in dem klar war, dass ein erheblicher Teil der verfügbaren Mittel verbraucht war, ohne dass die Anlage stabil lief. Und dennoch kein grundlegender Kurswechsel erfolgte. Keine Reduktion, keine radikale Vereinfachung, keine ehrliche Neubewertung.

Ab diesem Punkt war das Scheitern keine Frage mehr des Ob, sondern des Wann.

Nicht, weil Technik versagte.

Nicht, weil der Markt allein kippte.

Sondern weil ein System ohne klare Steuerung nicht dauerhaft getragen werden kann.

Was folgte, war kein Zusammenbruch, sondern ein Weiterlaufen. Ein Weiterverkaufen. Ein Weitererzählen. Getrieben von Hoffnung, Erwartung und dem Wunsch, Zeit zu gewinnen.

Kapitel 4

Geld ohne Richtung

Bis zu diesem Punkt ließen sich viele Entwicklungen noch erklären. Mit Überforderung, mit zu schnellem Wachstum, mit mangelnder Erfahrung in einem jungen Markt, der sich schneller veränderte, als es selbst erfahrene Akteure gewohnt waren. Solche Erklärungen mögen in der Anfangsphase eines Projekts tragen. Doch jedes komplexe Vorhaben erreicht einen Moment, an dem diese Begründungen nicht mehr ausreichen. Einen Punkt, an dem nicht mehr Technik, Markt oder Organisation im Zentrum stehen, sondern der Umgang mit Kapital.

Dabei geht es nicht um die bloße Frage, wie viel Geld vorhanden ist, sondern um eine wesentlich grundlegendere: Wofür wird dieses Geld eingesetzt, und wofür nicht.

Das eingesammelte Kapital hatte zu Beginn einen klar definierten Zweck. Es sollte den Aufbau und den Betrieb einer großskaligen Indooranlage ermöglichen. Stellplätze wurden verkauft, Ausbauphasen angekündigt, Produktionskapazitäten berechnet und kommuniziert. Das Geld sollte unmittelbar in die physische Realität des Projekts fließen: in Gebäude, Technik, Personal, Prozesse und in die Stabilisierung eines hochkomplexen Betriebs. Es sollte arbeiten, messbar und nachvollziehbar.

In der tatsächlichen Entwicklung begann sich dieses Kapital jedoch schrittweise von seinem ursprünglichen Zweck zu lösen. Nicht durch einen einzelnen Entschluss und nicht durch einen offen kommunizierten Kurswechsel, sondern durch eine Abfolge von Entscheidungen, die jeweils für sich genommen erklärbar erschienen, in ihrer Gesamtheit jedoch eine andere Richtung erkennen ließen.

Während die Anlage operativ zunehmend unter Druck stand, entstanden parallel neue Strukturen außerhalb des Kerngeschäfts. Beteiligungen wurden geprüft und umgesetzt, Immobilienprojekte initiiert, neue Gesellschaften gegründet oder übernommen. Diese Aktivitäten hatten keinen unmittelbaren funktionalen Bezug zur Stabilisierung der Produktionsanlage, wurden jedoch aus demselben Kapitalstock finanziert, der ursprünglich genau dafür vorgesehen war.

Ein besonders gewichtiger Teil dieser Mittel floss in Immobilien. Grundstücke und Liegenschaften wurden erworben, darunter auch größere Industriehallen. Mindestens eine dieser Hallen diente nicht der Produktion, sondern wurde untervermietet. Damit war Kapital langfristig gebunden, ohne dass es zur Lösung der operativen Engpässe beitrug. Diese Investitionen bewegten sich nicht im marginalen Bereich, sondern erreichten Summen im zweistelligen Millionenbereich. Kapital, das in einer kritischen Phase flexibel verfügbar hätte sein müssen, wurde damit dauerhaft außerhalb des Kerngeschäfts fixiert.

Parallel dazu wurden operative Unternehmen übernommen, darunter ein Hersteller von Verdampfern und Liquids mit funktionierender Marktposition. Die Produkte waren etabliert, die Vertriebswege insbesondere im Tankstellenbereich galten als stabil, die Umsätze als solide. Eine solche Übernahme hätte dem Gesamtprojekt eine zusätzliche, unabhängige Einnahmequelle verschaffen können.

Nach der Übernahme kam es jedoch nicht zu einer konsequenten Weiterführung des bestehenden Geschäfts. Im Zuge geplanter Umgestaltungen von Design und Verpackung wurden Produkte aus dem Markt genommen, ohne dass neue Lieferungen zeitnah folgten. Lagerbestände blieben ungenutzt, Lieferketten wurden unterbrochen. Über einen längeren Zeitraum verlor das Unternehmen seine Marktposition nicht durch äußeren Wettbewerbsdruck, sondern durch die eigene Nichtverfügbarkeit. Auch hier zeigte sich kein singulärer Fehler, sondern ein strukturelles Muster: funktionierende Einheiten wurden integriert, ohne dass ihr operativer Betrieb konsequent gesichert wurde.

Ein weiteres Element dieses Musters waren fortlaufende Akontozahlungen an externe Dienstleister. Ursprünglich als temporäre Vorfinanzierungen gedacht, entwickelten sie sich zu dauerhaften Abflüssen. Monat für Monat wurden Rechnungen beglichen, auch in Phasen, in denen der tatsächliche Leistungsumfang dieser Dienstleister deutlich reduziert war. Über mehrere Jahre hinweg summierten sich diese Zahlungen zu Millionenbeträgen, ohne dass ihnen eine entsprechende operative Wirkung gegenüberstand.

Hinzu kamen umfangreiche Investitionen in Maschinen und Spezialtechnik. Ernteanlagen, Schneidesysteme und weitere Geräte wurden angeschafft, teilweise lange bevor die Prozesse existierten, in die sie sinnvoll hätten integriert werden können. Ein Teil dieser Technik wurde nie eingesetzt, ein anderer passte nicht zu den tatsächlichen Abläufen. Die Investitionen folgten weniger dem realen Betrieb als einer idealisierten Vorstellung davon, wie dieser irgendwann funktionieren sollte.

Besonders sinnbildlich war der Aufbau eines eigenen Labors. Gedacht als Schritt in Richtung Qualitätssicherung, Forschung und medizinischer Anwendungen, wurden hochwertige Geräte beschafft und spezialisiertes Personal eingestellt. Parallel entstanden Konzepte für weiterführende Forschungsprojekte. Doch das Labor ging nie in einen stabilen Regelbetrieb über. Die Produktionsanlage selbst war noch nicht funktionsfähig, grundlegende Prozesse fehlten, die Forschung blieb fragmentarisch. Am Ende verließen auch die dafür eingestellten Fachkräfte das Unternehmen, ohne dass der ursprüngliche Zweck erreicht worden wäre.

Diese Entwicklungen wurden der Community nicht als eigenständige strategische Entscheidungen kommuniziert, sondern nachträglich als Erweiterung und Vertiefung des ursprünglichen Projekts dargestellt. Dass dafür erhebliche Mittel verwendet wurden, die ursprünglich für den Aufbau und die Stabilisierung der Anlage vorgesehen waren, blieb für viele schwer nachvollziehbar.

In dieselbe Logik fügten sich repräsentative Maßnahmen ein. Besonders auffällig war die aufwendige Umgestaltung des Empfangsbereichs, für die ein Budget von über 150.000 Franken freigegeben wurde. Der tatsächliche Nutzen dieser Maßnahme blieb rein dekorativ. Intern war bekannt, dass das Projekt zugleich als praktische Arbeit im Rahmen der Abschlussqualifikation der Lebenspartnerin der Geschäftsführung im Bereich Innenarchitektur diente. Die Entscheidung folgte keiner betrieblichen Notwendigkeit, sondern persönlichen Interessen, während das Unternehmen gleichzeitig unter erheblichem wirtschaftlichem Druck stand.

Auch private Lebensentscheidungen der Geschäftsführung wirkten in diesem Kontext symbolisch. Ein hochwertiges Apartment in einem steuergünstigen Kanton wurde zusätzlich angemietet, der formale Wohnsitz entsprechend organisiert, um die persönliche Steuerbelastung deutlich zu reduzieren. Rechtlich zulässig, jedoch zeitlich auffällig, da diese Maßnahmen in einer Phase erfolgten, in der das Unternehmen zunehmend auf externe Mittel angewiesen war.

Der Umgang mit firmenseitigen Fahrzeugen fügte sich in dieses Gesamtbild. Hochpreisige Limousinen, Sportwagen bis hin zu Supersportwagen wurden selbstverständlich über die Unternehmensstruktur geführt. Nicht als Ausnahme, sondern als Normalität.

All diese Entscheidungen hatten eines gemeinsam. Sie erzeugten Bewegung, sie vermittelten Aktivität, sie verschafften Zeit. Doch sie lösten kein einziges der strukturellen Probleme, mit denen die Anlage konfrontiert war. Das Kapital wurde nicht eingesetzt, um Kosten nachhaltig zu senken, Prozesse zu stabilisieren oder die Produktion zuverlässig in Gang zu bringen. Es wurde eingesetzt, um ein System aufrechtzuerhalten, dessen wirtschaftliche Grundlage bereits erodiert war.

Zweckbindung, die nur in der Erzählung existierte

Das Kapital, das über den Verkauf der Stellplätze eingesammelt wurde, wurde nach außen wie eine zweckgebundene Finanzierung dargestellt. Nicht als freie Unternehmensfinanzierung, nicht als Risikokapital für eine breite Wachstumsstrategie, sondern als klar definierter Beitrag zum Aufbau und Betrieb einer konkreten Anlage. Genau so wurde es verstanden. Genau so wurde es kommuniziert. Und genau daraus entstand die Erwartung, dass zwischen Einzahlung und Ergebnis eine nachvollziehbare Linie besteht.

Für viele Käufer war die Logik einfach. Man zahlt einen Stellplatz, dieser Stellplatz ist Teil einer realen Produktionsfläche, diese Fläche wird gebaut und betrieben, und aus dem Ertrag entsteht eine Auszahlung. Selbst wer nicht alle Details verstand, konnte sich an diesem Grundprinzip festhalten. Es klang greifbar. Es klang wie ein direkter Bezug zwischen Geld und Leistung. Und es klang nicht wie ein Investment in ein Konglomerat aus wechselnden Ideen, Beteiligungen und Nebenprojekten.

Die tatsächliche Praxis entfernte sich schrittweise von dieser Annahme. Nicht mit einer großen Ankündigung und nicht in Form eines klaren Strategiewechsels, sondern über viele einzelne Entscheidungen, die für sich genommen jeweils plausibel wirken konnten. Genau darin liegt der entscheidende Punkt. Eine Zweckentfremdung entsteht nicht immer durch einen einzigen Akt, der offen als solcher benannt wird. Oft entsteht sie dadurch, dass die Grenze zwischen Projektmitteln und unternehmerischem Spielraum stillschweigend verschoben wird, bis sie nicht mehr sichtbar ist.

Der Effekt ist gravierend, weil er die gesamte Logik der Beteiligung verändert. Wenn Kapital, das von einer Community für ein konkretes Projekt bereitgestellt wird, in der internen Betrachtung zu allgemeinem Unternehmenskapital wird, dann löst sich der Zusammenhang zwischen Erwartung und Wirklichkeit auf. Das Geld arbeitet dann nicht mehr zwingend dort, wo es nach außen hin arbeiten soll. Es wird

verfügbar für Entscheidungen, die nicht der Stabilisierung des Kernprojekts dienen, sondern anderen Zielen folgen, die häufig nur indirekt begründet werden. Wachstum, Diversifikation, Vorbereitung auf neue Märkte, Absicherung durch Sachwerte, Aufbau weiterer Strukturen. Das klingt strategisch. Es kann in einem normalen Unternehmen sogar sinnvoll sein. Doch es steht im Widerspruch zu dem Bild, das gegenüber den Käufern der Stellplätze erzeugt wurde.

An dieser Stelle ist wichtig, sauber zu unterscheiden. Es geht nicht darum, dass ein Unternehmen keinerlei Nebeninvestitionen tätigen dürfte. Es geht darum, dass die Grundlage für Vertrauen eine nachvollziehbare Erwartung war, nämlich dass die wesentlichen Mittel zuerst dorthin fließen, wo die versprochene Leistung entsteht. Wenn die Anlage noch nicht stabil läuft, wenn Ernten nicht planbar sind, wenn der operative Betrieb an Personal, Prozessen oder Technik scheitert, dann ist jeder Abfluss in Projekte außerhalb des Kerngeschäfts nicht einfach nur ein Risiko, sondern eine Verschiebung der Prioritäten. Und diese Verschiebung trifft nicht eine abstrakte Bilanz, sondern ganz konkret diejenigen, die das System überhaupt erst finanziert haben.

Hinzu kommt ein zweiter, oft unterschätzter Aspekt. Zweckbindung ist nicht nur eine buchhalterische Kategorie, sondern eine kommunikative Verpflichtung. Wer eine Community über Jahre in der Vorstellung hält, ihr Geld diene dem Ausbau einer konkreten Anlage, muss erklären, wenn sich diese Zielrichtung verändert. Nicht irgendwann, nicht beiläufig, nicht als Randnotiz, sondern als zentrale Information. Denn nur dann kann ein Käufer eine informierte Entscheidung treffen. Ohne diese Klarheit entsteht ein Zustand, in dem Erwartungen weiterlaufen, während die tatsächliche Verwendung der Mittel längst eine andere Richtung nimmt.

Genau dadurch entsteht ein gefährliches Spannungsfeld. Nach außen bleibt die Anlage das Zentrum der Geschichte. Der Ausbau ist die Begründung für neue Verkaufsrounden. Die Skalierung ist die Begründung für neue Hoffnungen. Intern jedoch wächst die Zahl der Entscheidungen, die mit dem Kernprojekt nur noch lose verbunden sind.

Es entsteht ein System, in dem die Darstellung stabil bleiben muss, weil jede offene Korrektur sofort Vertrauen kosten würde, während die Realität längst nach einem Kurswechsel verlangt.

Wenn man diese Dynamik nüchtern betrachtet, dann ist der kritische Punkt nicht, dass Geld ausgegeben wurde. Der kritische Punkt ist, dass es für Außenstehende immer schwerer wurde zu erkennen, ob die Ausgaben überhaupt noch dem Zweck dienen, der ihnen ursprünglich zugesprochen wurde. Und genau das ist der Moment, in dem eine Finanzierung, die sich wie ein klarer Projekterwerb anfühlte, in der praktischen Wirkung zu etwas anderem wird, nämlich zu einer offenen, kaum kontrollierbaren Mittelbereitstellung, deren Ergebnis am Ende nicht mehr an das ursprüngliche Versprechen gebunden ist.

So wird aus einem greifbaren Modell eine unklare Gesamtkonstruktion. Nicht weil das so erklärt wurde, sondern weil es faktisch so gelebt wurde. Und genau deshalb ist dieser Punkt im Rückblick so zentral. Wenn die Zweckbindung nur in der Erzählung existiert, dann war die Anlage von Anfang an nicht nur ein technisches oder wirtschaftliches Risiko, sondern auch ein Vertrauensrisiko. Und dieses Risiko wächst nicht plötzlich. Es wächst leise, Entscheidung für Entscheidung, bis es irgendwann nicht mehr zu übersehen ist.

Kapitalbindung statt Problemlösung

Ein besonders aufschlussreicher Aspekt im Umgang mit dem eingesammelten Kapital zeigte sich im Bereich der Immobilienentscheidungen. Immobilien galten nach außen als Zeichen von Substanz, von Langfristigkeit, von Sicherheit. Sie vermittelten den Eindruck, dass Werte geschaffen würden, die über das operative Tagesgeschäft hinaus Bestand haben. Genau diese Erzählung machte sie für viele plausibel. Doch betrachtet man die Auswahl dieser Investitionen genauer, entsteht ein Bild, das schwer erklärbar ist.

Während erhebliche Mittel in den Erwerb von Grundstücken, Hallen und Objekten flossen, die nicht unmittelbar dem Kernbetrieb dienten, blieb ausgerechnet der wichtigste Standort davon ausgenommen. Die Halle, in der sich die zentrale Anlage befand, also jener Ort, von dem sämtliche Erträge, Versprechen und Prognosen abhingen, wurde nicht erworben. Stattdessen verblieb sie dauerhaft im Mietverhältnis. Über Jahre hinweg wurden dort Mietzahlungen in einer Größenordnung von rund einer Million pro Jahr geleistet. Mittel, die das Unternehmen dauerhaft banden, ohne Eigentum zu schaffen, ohne Sicherheiten aufzubauen und ohne den Kern des Projekts strukturell zu stabilisieren.

Diese Entscheidung ist aus unternehmerischer Sicht bemerkenswert. Denn hätte man sich für den Kauf genau dieses Standorts entschieden, wäre ein zentraler Kostenblock entfallen oder zumindest langfristig kalkulierbar geworden. Gleichzeitig hätte das Unternehmen einen realen Vermögenswert geschaffen, der unmittelbar mit dem operativen Geschäft verbunden gewesen wäre. Ein Eigentum, das nicht nur bilanziell, sondern auch strategisch von Bedeutung gewesen wäre. Stattdessen wurde genau dieser Schritt nicht vollzogen.

Parallel dazu wurden andere Immobilien erworben, deren Zweck nicht im direkten Zusammenhang mit dem Anbau stand. Hallen, Grundstücke und Objekte, die langfristig gebundenes Kapital darstellten, ohne zur Lösung der akuten Probleme im Kerngeschäft beizutragen. Diese Investitionen waren nicht per se falsch. Immobilien können ein sinnvolles Mittel der Absicherung sein. Doch der Zeitpunkt,

die Auswahl und die Priorisierung werfen Fragen auf. Denn sie erfolgten in einer Phase, in der das operative Geschäft bereits unter erheblichem Druck stand und jede verfügbare Liquidität zur Stabilisierung der Anlage hätte beitragen müssen.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht entsteht hier ein klarer Widerspruch. Kapital, das für den Aufbau und den Betrieb einer Produktionsanlage eingesammelt wurde, wurde in Vermögenswerte umgeleitet, die nicht Teil dieser Produktion waren. Gleichzeitig blieb der zentrale Produktionsstandort ein Mietobjekt, dessen Kosten Jahr für Jahr anfielen und die Liquidität weiter belasteten. Anstatt Risiken zu reduzieren, wurden sie verlagert. Anstatt Fixkosten zu senken, wurden neue langfristige Bindungen geschaffen.

Diese Entscheidungen hatten unmittelbare Folgen. Durch die Kapitalbindung in externen Immobilien verlor das Unternehmen Handlungsspielraum. Mittel, die hätten genutzt werden können, um Prozesse zu optimieren, technische Probleme zu beheben oder personelle Engpässe auszugleichen, waren nicht mehr verfügbar. Gleichzeitig ließen die Kosten des Kernstandorts weiter, unabhängig davon, ob die Anlage stabil produzierte oder nicht. Der operative Druck nahm zu, während die finanzielle Flexibilität abnahm.

Besonders problematisch wurde dieser Umstand in dem Moment, in dem klar wurde, dass die ursprünglichen Ertragsannahmen nicht erreichbar waren. In einer solchen Situation wäre es entscheidend gewesen, Kostenstrukturen zu überdenken, Fixkosten zu reduzieren und das Kerngeschäft abzusichern. Doch genau dafür fehlten zunehmend die Mittel. Sie waren gebunden. In Grundstücken, in Hallen, in Projekten, die keinen unmittelbaren Beitrag zur Rettung des eigentlichen Geschäfts leisteten.

So entstand eine paradoxe Situation. Das Unternehmen verfügte auf dem Papier über Vermögenswerte, während es operativ immer weniger in der Lage war, die eigenen Versprechen einzulösen. Die Anlage, die das Herz des Projekts darstellte, blieb abhängig von einem Mietverhältnis, während Kapital außerhalb dieses Herzens fixiert wurde. Sicherheit wurde dort aufgebaut, wo sie keine Erträge erzeugte,

während dort, wo Erträge hätten entstehen sollen, Unsicherheit bestehen blieb.

Rückblickend markiert dieser Umgang mit Immobilien einen Wendepunkt. Er zeigt, dass das eingesammelte Kapital nicht mehr primär zur Lösung der bestehenden Probleme eingesetzt wurde, sondern zunehmend dazu diente, Strukturen zu schaffen, die vom eigentlichen Risiko entkoppelt waren. Damit verlagerte sich das unternehmerische Risiko schrittweise weg vom Unternehmen selbst und hin zu jenen, die weiterhin an das ursprüngliche Versprechen glaubten und weiteres Kapital einbrachten.

In diesem Licht erscheinen die Immobilieninvestitionen nicht als Stabilisierungsmaßnahme, sondern als Form der Kapitalbindung, die das Kerngeschäft zusätzlich schwächte. Sie schufen den Eindruck von Substanz, ohne Substanz dort zu schaffen, wo sie am dringendsten benötigt worden wäre.

Immobilien als Sicherheit – aber für wen

Immobilien gelten im unternehmerischen Kontext häufig als Zeichen von Verantwortung. Sie stehen für Substanz, für langfristiges Denken, für Absicherung gegen Unsicherheiten des Marktes. Genau diese Wirkung hatten sie auch nach außen. Der Besitz von Grundstücken und Hallen vermittelte Stabilität, selbst in Phasen, in denen das operative Geschäft sichtbar unter Druck geriet. Doch Stabilität ist kein absoluter Begriff. Sie ist immer relativ zu der Frage, für wen sie besteht.

Für die Community der Anlegerinnen und Anleger waren diese Immobilien nie Teil des ursprünglichen Versprechens. Verkauft wurden Pflanzenstellplätze, Produktionskapazitäten, Erträge aus einer konkreten Anlage. Die zugrunde liegende Erwartung war eindeutig. Das eingesetzte Kapital sollte dort wirken, wo Cannabis angebaut, verarbeitet und verkauft wird. Immobilien außerhalb dieses Kreislaufs waren kein Bestandteil des Modells, das kommuniziert wurde.

Für das Unternehmen selbst hingegen entwickelten diese Immobilien eine andere Funktion. Sie wurden zu Vermögenswerten, die unabhängig vom Erfolg oder Misserfolg der Anlage existierten. Während der operative Betrieb schwankte, während Produktionsziele verfehlt wurden und Erträge ausblieben, blieben diese Werte bestehen. Sie waren nicht an Erntezyklen gebunden, nicht an Marktschwankungen, nicht an regulatorische Verzögerungen. In einer Phase zunehmender Unsicherheit wirkten sie wie ein Rückzugsraum.

Diese Verschiebung ist entscheidend. Denn sie markiert den Moment, in dem sich die Interessenlagen auseinanderzubewegen begannen. Während Investoren weiterhin an die Realisierung des ursprünglichen Projekts glaubten, entstand parallel eine Struktur, die auch ohne dieses Projekt Bestand haben konnte. Die Sicherheit verlagerte sich vom Kollektiv zum Konstrukt.

Besonders deutlich wird dies, wenn man den Umgang mit Liquidität betrachtet. Die laufenden Einnahmen aus Untervermietungen flossen nicht zurück in den Ausbau oder die Stabilisierung der Anlage. Sie wurden nicht genutzt, um Fixkosten zu senken, Produktionsprozesse zu verbessern oder bestehende Verpflichtungen gegenüber der

Community abzusichern. Stattdessen verblieben sie außerhalb des operativen Kreislaufs. Damit verloren sie jede Funktion als Rettungsanker für das eigentliche Projekt.

In dieser Konstellation entstehen zwangsläufig Fragen, die sich nicht mit Marktbedingungen oder unternehmerischem Risiko erklären lassen. Warum wurden Vermögenswerte aufgebaut, die nicht der Sicherung des Kerngeschäfts dienten, während dieses Kerngeschäft weiterhin auf fremdem Grund operierte und hohe Mietkosten verursachte. Warum wurde Eigentum dort geschaffen, wo es keine Erträge generierte, während dort, wo Erträge entstehen sollten, Abhängigkeit bestehen blieb.

Aus Sicht eines externen Beobachters wirkt diese Strategie nicht wie der Versuch, ein Projekt zu retten, sondern wie der Versuch, sich von dessen Risiken zu entkoppeln. Je länger die operative Unsicherheit anhielt, desto größer wurde die Bedeutung der Vermögenswerte, die außerhalb des Projekts lagen. Sie boten Stabilität, aber nicht für diejenigen, die auf Erträge warteten, sondern für diejenigen, die über die Mittel verfügten, diese Werte zu kontrollieren.

Damit veränderte sich auch das Machtgefüge. Wer über Immobilien verfügt, verfügt über Sicherheit, selbst dann, wenn ein operatives Unternehmen scheitert. Wer hingegen lediglich Ansprüche auf zukünftige Erträge aus einem nicht mehr funktionierenden System hält, trägt das volle Risiko. Diese Asymmetrie wurde nie offen kommuniziert, sie entstand schleichend, Schritt für Schritt, Entscheidung für Entscheidung.

Rückblickend lässt sich feststellen, dass die Immobilien nicht als Instrument zur Absicherung der Community genutzt wurden, sondern als eigenständige Struktur, losgelöst vom ursprünglichen Zweck des eingesammelten Kapitals. Sie waren Teil eines Systems, das zunehmend darauf ausgerichtet war, Risiken zu verlagern, statt sie zu lösen.

An diesem Punkt wird deutlich, dass es nicht mehr allein um Fehlentscheidungen ging. Es ging um eine grundlegende Verschiebung der Verantwortung. Die Verantwortung für das Scheitern des Kerngeschäfts blieb bei jenen, die investiert hatten. Die Sicherheit jedoch wurde anderswo aufgebaut.

Mit dieser Erkenntnis endet das Kapitel über Geld nicht mit Zahlen, sondern mit einer Frage, die sich jedem aufdrängt, der die Entwicklung nüchtern betrachtet. Wenn Vermögenswerte entstehen, während das Kerngeschäft zerfällt, dann stellt sich nicht mehr die Frage, ob Kapital fehlgeleitet wurde, sondern wem es am Ende gedient hat.

Kapitel 5

Die Community, die Hoffnung und das Schweigen

Große Projekte scheitern selten im Stillen. Sie scheitern inmitten von Stimmen, Erwartungen, Erklärungen und immer neuen Ankündigungen. Der Lärm ist da, von Beginn an. Was lange fehlt, ist nicht Information, sondern die Bereitschaft, hinzuhören.

Mit dem Wachstum der Community wuchs ein Faktor, der in keiner Wirtschaftlichkeitsrechnung auftaucht, der aber für den Fortbestand des Projekts entscheidend wurde: Hoffnung. Die Hoffnung, dass sich Schwierigkeiten noch auflösen würden. Dass die nächste Phase die entscheidende sein könnte. Dass man selbst nicht zu denjenigen gehören würde, die zu früh ausgestiegen sind und später bereuen müssen, nicht durchgehalten zu haben.

Diese Hoffnung entstand nicht zufällig. Sie wurde aktiv genährt, bewusst oder unbewusst, durch Kommunikation, durch Zahlen, durch Visualisierungen und durch das fortlaufende Signal, dass alles grundsätzlich unter Kontrolle sei.

Für viele Investoren begann der Zweifel nicht mit Presseberichten oder externen Warnungen, sondern mit einer schlichten Diskrepanz zwischen Anzeige und Realität. Auf der Plattform wurden Erträge ausgewiesen, Guthaben dargestellt, Kontostände berechnet. Die Zahlen vermittelten Bewegung und Fortschritt. Doch sobald Auszahlungen beantragt wurden, blieb die erwartete Handlung aus.

Zunächst wurden technische Probleme angeführt. Dann wurde die Auszahlungsfunktion zeitweise deaktiviert. Später verschwand sie vollständig. Anfragen wurden verzögert beantwortet oder gar nicht mehr. Antworten, wenn sie kamen, waren allgemein gehalten und austauschbar.

In einzelnen Fällen meldeten sich Ansprechpartner unter wechselnden Namen oder Funktionen. Für viele entstand der Eindruck, dass Kommunikation weniger der Klärung diente als dem Aufschub.

Parallel dazu veränderte sich der öffentliche Eindruck des Unternehmens. Bewertungsplattformen, Foren und Erfahrungsportale gewannen an Bedeutung. Dort, wo kritische Stimmen laut wurden, erschienen zunehmend positive Bewertungen. Auffallend viele davon. Auffallend ähnlich formuliert. Sie zeichneten das Bild eines innovativen, ambitionierten Unternehmens, das sich auf dem Weg befindet und nur vorübergehend mit Herausforderungen zu kämpfen habe.

Negative Kommentare verschwanden. Diskussionen wurden unterbrochen oder verliefen im Sande. Für Außenstehende wirkte das Bild stabil. Für Betroffene entstand ein wachsender Widerspruch zwischen der eigenen Erfahrung und der öffentlichen Darstellung.

Dieses Spannungsfeld ist kein Einzelfall. Es ist typisch für Systeme, die unter Druck geraten. Vertrauen entsteht nicht mehr durch Leistung, sondern durch Darstellung. Der Eindruck wird wichtiger als der Inhalt. Sichtbarkeit ersetzt Substanz.

Für einige Investoren kam der Wendepunkt, als Kommunikation nahezu vollständig abriss. Es gab keine Updates mehr, keine nachvollziehbaren Erklärungen, keine klare Einordnung der Situation. In dieser Phase stellten sich Menschen persönlich vor Ort vor. Nicht aus Aggression, sondern aus Unsicherheit. Die Frage war nicht mehr, wann ausgezahlt werde, sondern ob das Unternehmen überhaupt noch operativ existiere.

Zu diesem Zeitpunkt lagen bereits erste Anzeigen wegen des Verdachts auf Unregelmäßigkeiten vor. Ermittlungen wurden eingeleitet, Konten vorübergehend eingefroren, Unterlagen geprüft. Doch die Strukturen waren komplex. Zahlungsströme verliefen über mehrere Gesellschaften, technische Systeme waren ausgelagert, Server im Ausland betrieben. Selbst bei Zugriff auf Räume und Akten blieb vieles fragmentarisch und schwer zu rekonstruieren.

Nach außen wurde dies häufig als Entwarnung interpretiert. Es gab keinen abrupten Eingriff, keinen öffentlichen Schnitt. Intern verstärkte sich dadurch jedoch ein anderes Gefühl: dass man sich immer wieder durchwinden könne. Dass es keinen Punkt gab, an dem das System endgültig zum Stillstand käme.

Die zentrale Frage dieses Kapitels lautet jedoch nicht, warum Probleme auftraten. Sie lautet, warum so viele Beteiligte so lange schwiegen.

Die Antwort ist unbequem, aber menschlich. Wer investiert hat, möchte nicht nur finanziell Recht behalten, sondern auch emotional. Zweifel zuzulassen bedeutet, sich einzustehen, dass man sich geirrt haben könnte. Dass man Teil eines Systems war, das nicht das hielt, was es versprach. Für viele war es einfacher, an die nächste Lösung zu glauben, als diesen inneren Bruch zuzulassen.

Hinzu kam sozialer Druck. Empfehlungen waren ausgesprochen worden. Freunde, Bekannte, Kollegen waren involviert. Kritik hätte nicht nur den eigenen Einsatz infrage gestellt, sondern auch Beziehungen belastet. Also schwieg man. Oder redete sich ein, dass es nur eine Phase sei.

Auch innerhalb des Unternehmens wirkte dieser Mechanismus. Mitarbeitende sahen Probleme, aber jeweils nur einen Ausschnitt. Jeder kannte seine eigene Baustelle. Kaum jemand hatte den vollständigen Überblick. Und wer ihn hatte, trug Verantwortung. Verantwortung wiederum erzeugt Loyalität, und Loyalität erzeugt Schweigen.

Als zunehmend klar wurde, dass die ursprünglichen Modelle rechnerisch nicht mehr aufgingen, begann eine Verschiebung. Nicht offen, nicht transparent, sondern erzählerisch. Konkrete Zusagen wurden abstrakter. Klare Erträge wurden zu Ansprüchen. Physische Stellplätze zu Beteiligungen. Nicht, weil das System stabiler wurde, sondern weil es anders erzählt werden musste.

Neue Beteiligungsmodelle entstanden nicht aus Innovationskraft, sondern aus Notwendigkeit. Sie waren der Versuch, ein System umzubauen, dessen physische Grundlage nicht mehr zur Anzahl der

gegebenen Zusagen passte. Zu viele Versprechen trafen auf zu wenig reale Substanz.

Der Fokus verlagerte sich endgültig. Weg von der Frage, was tatsächlich existiert, hin zur Frage, was sich noch glaubhaft kommunizieren lässt.

So paradox es wirkt: Das Schweigen stabilisierte das System. Jeder Monat ohne offenen Bruch war ein gewonnener Monat. Jede neue Erklärung ein Aufschub. Jede neue Vision ein weiterer Hoffnungsträger.

Doch Hoffnung ersetzt keine Substanz.

Dieses Kapitel ist kein Vorwurf an die Community. Es ist die Beschreibung eines Mechanismus, der immer wieder funktioniert. In Startups. In Finanzprodukten. In großen Visionen. Menschen glauben lieber an eine Lösung, als einen Verlust zu akzeptieren.

Kapitel 6

Die Macht der Erzählung

Systeme dieser Größenordnung halten sich nicht allein durch Technik, Verträge oder Zahlen. Sie halten sich, weil jemand in der Lage ist, sie zu erzählen. Nicht einmal. Sondern immer wieder. In Varianten. In neuen Bildern. Mit wechselnden Begründungen. Dieses Kapitel handelt nicht von Betrug im klassischen Sinne. Es handelt von Wirkung. Von Kommunikation als tragendem Element eines Systems, das seine materielle Grundlage längst verloren hatte.

Der zentrale Akteur dieses Projekts verfügte über eine Fähigkeit, die in jungen Unternehmen häufig als Stärke gefeiert wird und erst spät als Risiko erkannt wird: außergewöhnliche Überzeugungskraft. Er konnte reden. Nicht im Sinne von Lautstärke oder Dominanz, sondern im Sinne von Anschlussfähigkeit. Er wusste, wie man Menschen dort abholt, wo sie stehen. Wie man Unsicherheit überspielt, ohne sie zu leugnen. Wie man Zweifel nicht frontal bekämpft, sondern umlenkt.

Diese Fähigkeit kam nicht zufällig. Sie war erlernt. Wer früh in Umfeldern sozialisiert wird, in denen Sichtbarkeit, Sponsoring, Außendarstellung und persönliche Wirkung über Erfolg entscheiden, entwickelt ein anderes Verhältnis zu Kommunikation. Worte werden zu Werkzeugen. Aufreten wird zur Währung. Verkaufen wird zur Grundhaltung. Nicht zwingend aus Böswilligkeit, sondern aus Gewohnheit. Wer so geprägt ist, spricht nicht, um zu informieren, sondern um Wirkung zu erzielen.

In Gesprächen zeigte sich dieses Muster immer wieder. Kritik wurde nicht abgewehrt, sondern umarmt. Einwand wurde nicht negiert, sondern integriert. Aus Problemen wurden Übergangsphasen. Aus Stillstand wurde Vorbereitung. Aus fehlenden Ergebnissen wurde strategische Geduld. Der Gesprächspartner verließ den Raum selten mit einer klaren Antwort, aber fast immer mit dem Gefühl, verstanden

worden zu sein. Und mit der Hoffnung, dass es sich bald lohnen würde, noch etwas zu warten.

Diese Form der Kommunikation ist hochwirksam. Sie erzeugt Nähe. Sie erzeugt Vertrauen. Sie erzeugt das Gefühl, Teil eines inneren Kreises zu sein. Wer persönlich angesprochen wird, wer das Gefühl bekommt, hinter die Kulissen zu blicken, bewertet Informationen anders als jemand, der nur Zahlen sieht. Nähe ersetzt Distanz. Beziehung ersetzt Kontrolle.

Hinzu kam ein konsequent gepflegter Lebensstil, der als stilles Argument fungierte. Hochwertige Fahrzeuge, auffällige Kleidung, ein selbstverständlicher Umgang mit Luxus. Nicht offensiv zur Schau gestellt, aber jederzeit sichtbar. Für viele wirkte das wie ein Beweis. Nicht für Erfolg im Projekt, sondern für generelle Erfolgsfähigkeit. Die unausgesprochene Botschaft lautete: Wer so lebt, muss wissen, was er tut. Wer so auftritt, kann nicht scheitern. Wer so überzeugt spricht, wird schon liefern.

Dass diese äußereren Zeichen nicht aus realisierten Erträgen des Projekts stammen mussten, wurde selten hinterfragt. Vielmehr entstand der Eindruck, dies sei das natürliche Resultat früherer Erfolge. Vergangenheit wurde nicht konkret benannt, aber implizit miterzählt. Wer nicht nachfragt, ergänzt die Lücken selbst. Und fast immer wohlwollend.

In dieser Konstellation entstand eine gefährliche Verschiebung. Ergebnisse verloren an Bedeutung, solange die Erzählung funktionierte. Auszahlungen wurden aufgeschoben, weil das große Ganze wichtiger erschien. Konkrete Fragen wurden vertagt, weil man den Moment nicht verpassen wollte, an dem alles kippt. Wer zu früh aussteigt, verliert nicht nur Geld, sondern auch die Chance, Teil der Geschichte zu sein, wenn sie doch noch aufgeht.

Auffällig war dabei, wie flexibel die Narrative wechselten. Wenn CBD nicht mehr trug, wurde THC zur Zukunft. Wenn der freie Markt nicht mehr funktionierte, wurde Regulierung zur Chance. Wenn Produktion stockte, wurde Forschung betont. Wenn operative Probleme

dominierten, wurde über Vision gesprochen. Jeder Richtungswechsel wurde nicht als Korrektur erzählt, sondern als logische Weiterentwicklung. Nicht als Reaktion auf Scheitern, sondern als Zeichen von Weitsicht.

Diese Erzählungen waren in sich schlüssig. Sie scheiterten nicht an Logik, sondern an Realität. Doch Realität ist träge. Sie widerspricht nicht sofort. Sie zeigt sich zeitverzögert. Kommunikation dagegen wirkt sofort. Sie beruhigt. Sie erklärt. Sie bindet.

Auch intern wirkte dieser Mechanismus. Mitarbeitende, die täglich mit operativen Problemen konfrontiert waren, hörten zugleich überzeugende Erklärungen dafür, warum genau diese Probleme Teil eines größeren Plans seien. Widerspruch wurde nicht sanktioniert, aber relativiert. Kritik durfte existieren, solange sie nicht die Erzählung gefährdete. Wer dauerhaft insistierte, galt nicht als kritisch, sondern als ungeduldig.

So entstand ein System, in dem Kommunikation zur eigentlichen Führungsleistung wurde. Nicht Entscheidungen strukturierten den Betrieb, sondern Gespräche. Nicht Prozesse gaben Halt, sondern Narrative. Und solange diese Narrative trugen, konnten selbst offensichtliche Widersprüche überbrückt werden.

Die zentrale Frage lautet daher nicht, warum Menschen sich täuschen ließen. Sondern warum sie sich immer wieder beruhigen ließen. Die Antwort liegt in der Kombination aus Hoffnung, Nähe und Überzeugungskraft. Wer glaubwürdig verspricht, dass Geduld belohnt wird, kann Zeit in Kapital verwandeln. Und Zeit war in diesem System die wertvollste Ressource.

Dieses Kapitel beschreibt keinen Einzelfall. Es beschreibt ein Muster, das sich in vielen gescheiterten Großprojekten findet. Wenn Charisma Kontrolle ersetzt. Wenn Erzählung Substanz überdeckt. Wenn Verkauf zur tragenden Säule wird, während das Fundament bröckelt.

An diesem Punkt war der Richtungswechsel unausweichlich. Nicht, weil man ihn wollte, sondern weil die alte Geschichte nicht mehr

ausreichte. Was folgte, war kein Neuanfang, sondern der Versuch, eine neue Erzählung über ein altes Problem zu legen.

Kapitel 7

Der große Richtungswechsel

Irgendwann wurde unausweichlich, was viele lange nicht wahrhaben wollten. Das ursprüngliche Geschäftsmodell hatte seine wirtschaftliche Grundlage verloren. CBD hatte in dieser Dimension keine Zukunft mehr. Nicht mit dieser Kostenstruktur, nicht mit dieser technischen Auslegung und schon gar nicht mit einer Fixkostenlast, die von Beginn an auf Wachstum statt auf Stabilität ausgelegt war.

Was anfangs als hochwertiges Premiumprodukt vermarktet worden war, entwickelte sich innerhalb kurzer Zeit zur austauschbaren Massenware. Der Markt veränderte sich schneller, als das Projekt reagieren konnte. Preise fielen, Margen verdampften, und das, was zuvor noch als Skalierungsvorteil gegolten hatte, wurde zur Belastung. Kilopreise, die anfangs wirtschaftlich erschienen, sanken auf ein Niveau, das eine großskalige Indoorproduktion schlicht nicht mehr tragen konnte. Gleichzeitig blieben die Kosten nahezu unverändert. Strom, Klima, Personal, Wartung, Miete und technische Infrastruktur ließen sich nicht im selben Tempo reduzieren wie die Erlöse. Selbst unter optimalen Bedingungen wäre dieses Modell nur noch schwer tragfähig gewesen. Doch optimal war hier nichts.

Spätestens an diesem Punkt hätte eine nüchterne Neubewertung erfolgen müssen. Die Realität hätte anerkannt werden können. Investoren hätten offen informiert werden können. Verluste hätten begrenzt, Strukturen zurückgebaut, Verantwortung übernommen werden können. Dieser Weg wäre schmerhaft gewesen, aber klar.

Stattdessen entschied man sich für einen anderen Ansatz. Nicht die Zahlen wurden korrigiert, nicht die Struktur vereinfacht, nicht die Kostenbasis angepasst. Man entschied sich dafür, die Geschichte zu verändern.

Der Richtungswechsel hin zu medizinischem THC wurde nach außen als strategischer Entwicklungsschritt kommuniziert, als visionäre Erweiterung, als natürlicher nächster Meilenstein auf einem langfristigen Wachstumspfad. In der internen Logik war es jedoch eine Reaktion auf das Scheitern des ursprünglichen Modells. Keine Innovation, sondern eine Notmaßnahme. Keine Weiterentwicklung, sondern eine Flucht nach vorn.

Die zugrunde liegende Hoffnung war einfach und verführerisch zugleich. Wenn CBD am Markt nur noch wenige Hundert Franken pro Kilogramm einbrachte, medizinisches THC aber theoretisch deutlich höhere Preise erzielen konnte, dann ließe sich der wirtschaftliche Druck womöglich durch einen Marktwechsel kompensieren. Nicht durch die Beseitigung der strukturellen Probleme, sondern durch ihre Überlagerung. Nicht durch Reparatur, sondern durch Verschiebung.

So entstand das Narrativ vom künftigen Pharmaunternehmen. Aus einem landwirtschaftlich geprägten Anbaubetrieb sollte ein hochregulierter Medizinalproduzent werden. Aus Growräumen sollten GMP konforme Produktionsbereiche entstehen. Aus Pflanzenstellplätzen wirtschaftliche Beteiligungsmodelle. Aus konkreten Erträgen abstrakte Ansprüche auf eine zukünftige Wertschöpfung.

Dieser Identitätswechsel war radikal. Und er kam zu einem Zeitpunkt, an dem weder die organisatorischen noch die technischen Voraussetzungen dafür gegeben waren. GMP wurde dabei zum zentralen Schlagwort. Ein Begriff, der Vertrauen erzeugt, Professionalität signalisiert und bei Außenstehenden Seriosität suggeriert. Doch GMP ist kein Label, das man beantragt, und keine Lizenz, die man erhält. GMP ist ein Zustand, der sich aus Prozessen, Strukturen, Dokumentation, Schulung und Disziplin ergibt. Er entsteht nicht durch Absichtserklärungen, sondern durch jahrelange Vorbereitung und konsequente Umsetzung.

Die bestehende Anlage war dafür nicht ausgelegt. Sie war auf Masse konzipiert, nicht auf pharmazeutische Präzision. Groß, energieintensiv, technisch überladen und strukturell unflexibel. Jeder Umbau bedeutete weitere Millioneninvestitionen. Jede Anpassung brachte neue

Verzögerungen. Jeder Schritt in Richtung GMP entfernte das Projekt weiter von wirtschaftlicher Tragfähigkeit, statt es ihr näherzubringen.

Trotzdem wurde weiter investiert. Nicht, weil dieser Weg realistisch gewesen wäre, sondern weil er notwendig erschien, um das bestehende Narrativ aufrechtzuerhalten. Der Richtungswechsel diente nicht der Lösung der Probleme, sondern ihrer Erklärung.

Ab diesem Punkt verschob sich die zentrale Fragestellung grundlegend. Es ging nicht mehr darum, was operativ machbar war, sondern darum, was kommuniziert werden musste, um Vertrauen zu erhalten. Die Community brauchte Hoffnung. Partner brauchten Zeit. Die Führung brauchte Handlungsspielraum. Der medizinische THC-Markt lieferte all das, zumindest auf dem Papier.

Intern war längst bekannt, dass auch dieser Weg kaum realistisch war. Die Stromkosten blieben zu hoch, die Struktur zu schwerfällig, der laufende Betrieb zu teuer. Diese Einschätzungen wurden mehrfach geäußert, auch von Personen mit direktem Einblick in die operative Realität. Doch sie passten nicht mehr zur neuen Geschichte. Und was nicht passte, wurde nicht weiterverfolgt.

Mit dem Richtungswechsel ging eine weitere, entscheidende Verschiebung einher. Die Entkopplung von physischer Realität und wirtschaftlichem Versprechen wurde systematisch. Pflanzenplätze, die real nicht mehr erklärbar oder nie existent gewesen waren, konnten nicht länger als konkrete Produktionsgrundlage dienen. Also wurden sie neu definiert.

Aus Besitz wurde Beteiligung.

Aus Ertragserwartung wurde Zukunftshoffnung.

Aus einer realen Pflanze wurde ein abstrakter Anspruch.

Die Einführung neuer Beteiligungsmodelle war kein Fortschritt, sondern eine rechnerische Notlösung. Zu viele Zusagen standen zu wenig realer Kapazität gegenüber. Die laufenden Kosten waren zu hoch, die tatsächlichen Erträge zu gering. Der Wechsel zu THC sollte diese Lücke schließen, nicht durch reale Produktionsleistung, sondern durch theoretische Hochrechnungen und zukünftige Annahmen.

Spätestens an diesem Punkt hatte sich das Projekt von seiner ursprünglichen Identität gelöst. Es war kein ambitioniertes, vielleicht überforderndes Startup mehr. Es war auch kein riskantes, aber ehrliches Experiment. Es war ein System, das nur noch funktionierte, so lange niemand laut fragte, wie all das noch zusammenpassen sollte.

Von diesem Moment an ging es nicht mehr darum, eine Anlage fertigzustellen oder ein Produkt zur Marktreife zu bringen. Es ging darum, Zeit zu kaufen. Zeit durch neue Begriffe, Zeit durch neue Visionen, Zeit durch neue Versprechen.

Kapitel 8

Das Sicherheitsmärchen

Eines der wirkungsvollsten Verkaufsargumente dieses Projekts war nicht der versprochene Ertrag. Es war das Gefühl von Sicherheit. Nicht im vagen, emotionalen Sinn, sondern ganz konkret und scheinbar rational begründet. Den Investoren wurde vermittelt, dass dieses Projekt nicht nur ambitioniert, sondern umfassend abgesichert sei. Gegen Ernteausfälle, gegen technische Probleme, gegen Marktschwankungen und gegen unvorhersehbare Ereignisse. Die Botschaft war eindeutig und beruhigend zugleich. Selbst wenn etwas schiefginge, würden die Beteiligten nicht leer ausgehen.

Dieses Sicherheitsversprechen war kein Randaspekt, sondern ein tragendes Element des gesamten Systems. Es nahm Zweifeln die Schärfe und senkte die Hemmschwelle für Investitionen erheblich. Und es war in dieser Form nicht haltbar.

Nach außen entstand das Bild eines Projekts mit funktionierenden Schutzmechanismen. Einnahmen wirkten planbar, Risiken kalkulierbar, Ausfälle beherrschbar. Die Größe der Anlage, die moderne Technik, der Standort Schweiz und die professionelle Außendarstellung verstärkten diesen Eindruck zusätzlich. Für viele erschien es plausibel, dass ein derart aufgestelltes Unternehmen Vorsorge getroffen haben musste. Wer sollte hier schon fahrlässig handeln oder existenzielle Risiken ignorieren.

Doch diese Plausibilität hielt einer nüchternen Betrachtung nicht stand.

Wer sich auch nur oberflächlich mit industriiellem Cannabisanbau beschäftigt, weiß, dass genau diese Art von Sicherheit in der Praxis kaum existiert. Nicht, weil niemand sie anstrebt, sondern weil sie strukturell nicht darstellbar ist. Es gibt keine reguläre Versicherung, die Ernteausfälle im industriellen Indoor Cannabisanbau umfassend absichert. Weder für CBD noch für THC. Nicht in der Schweiz, nicht in Europa.

Die Gründe dafür sind bekannt und nachvollziehbar. Die Anzahl der Einflussfaktoren ist zu groß, die Abhängigkeiten zu komplex und die rechtlichen Rahmenbedingungen zu volatil. Schimmelbefall, Klimaabweichungen, technische Störungen, Schädlingsdruck, regulatorische Eingriffe oder Marktpreisverfälle lassen sich nicht seriös kalkulieren. Versicherer meiden dieses Feld seit Jahren bewusst, nicht aus Unkenntnis, sondern aus Erfahrung.

Dass dennoch der Eindruck entstand, es gebe belastbare Absicherungen gegen genau diese Risiken, war kein Missverständnis. Es war das Ergebnis gezielter Kommunikation.

Ein ähnliches Bild zeigte sich im Finanzbereich. Cannabis, selbst im legalen Rahmen, gilt für viele Banken bis heute als Hochrisikosektor. Konten werden nur zögerlich geführt, Kreditlinien sind selten und projektbezogene Finanzierungen praktisch nicht existent. Auch im Zahlungsverkehr ist diese Zurückhaltung spürbar. Zahlungsanbieter reagieren sensibel, Konten werden eingeschränkt, Auszahlungen verzögert, Systeme abgeschaltet oder vollständig beendet. Kreditkartenakzeptanz und internationale Zahlungsabwicklung bleiben instabil.

Diese Realität war branchenbekannt. Sie war kein Geheimnis. Und dennoch wurde nach außen der Eindruck vermittelt, als seien all diese Hürden überwunden, als sei das Projekt finanziell und regulatorisch abgesichert.

Warum funktionierte dieses Sicherheitsnarrativ trotzdem so lange.

Weil Sicherheit hier nicht technisch gemeint war, sondern psychologisch. Es ging nicht darum, dass Risiken tatsächlich abgesichert waren, sondern darum, dass Investoren das Gefühl hatten, Teil eines stabilen, kontrollierten Systems zu sein. Die Anlage wirkte massiv, die Technik beeindruckend, die Kommunikation souverän. Präsentationen, Zahlen, Begriffe und Bilder erzeugten ein Gefühl von Ordnung und Kontrolle.

Zu groß, um leicht zu scheitern. Zu professionell, um unsicher zu sein. Dieses Gefühl ersetzte reale Absicherung. Das Entscheidende ist nicht, dass Risiken existierten. Risiken gibt es in jedem unternehmerischen Projekt. Das Entscheidende ist, dass diese Risiken strukturell nicht absicherbar waren und dennoch als beherrscht dargestellt

wurden. Damit wurde ein Vertrauen aufgebaut, das in dieser Form keine reale Grundlage hatte.

Rückblickend wird deutlich, dass viele Investoren im Glauben an eine Stabilität investierten, die so nie existierte. Und dass die Sicherheit, auf die sie vertrauten, weniger aus Verträgen, Policen oder belastbaren Strukturen bestand, sondern aus Worten, Bildern und Wiederholungen.

Das Sicherheitsmärchen funktionierte, solange niemand genauer hinsah, solange Fragen nicht vertieft wurden und solange Hoffnung stärker war als Skepsis. Doch Märchen haben eine Eigenart. Sie enden selten leise, und sie verlieren ihre Wirkung in dem Moment, in dem man beginnt, sie mit der Realität abzugleichen.

Ein Sicherheitsversprechen lässt sich nicht nur an Worten messen, sondern an Zeit. Und Zeit ist in diesem Fall der härteste Maßstab.

Seit der Gründung des Projekts im Jahr 2017 sind inzwischen mehr als acht Jahre vergangen. Acht Jahre, in denen ein System beworben wurde, das regelmäßige Ernten in Zyklen von zwei bis drei Monaten versprach. Acht Jahre, in denen Investoren davon ausgingen, dass ihre Stellplätze nicht nur existieren, sondern auch wirtschaftlich genutzt würden. Selbst wenn man die Anfangsphase großzügig ausklammert, selbst wenn man annimmt, dass Anlaufprobleme normal seien, bleiben Zeiträume, die sich nicht mehr plausibel erklären lassen.

Besonders aufschlussreich ist der Blick auf die letzte große Verkaufsphase. In dieser Phase wurden die meisten Stellplätze verkauft. Schätzungen zufolge weit über siebzig, möglicherweise über achtzig Prozent aller jemals zugesagten Pflanzenplätze. Der Preis lag zu diesem Zeitpunkt nicht mehr bei wenigen Hundert Euro, sondern bei rund zweitausendfünfhundert Euro pro Pflanze. Genau diese Phase ist entscheidend, weil sie den größten Kapitalzufluss erzeugte und zugleich die höchsten Erwartungen weckte.

Diese Investoren befinden sich heute in einer besonderen Situation. Für sie sind inzwischen fünf, sechs oder mehr Jahre vergangen, ohne dass nennenswerte Erträge ausgezahlt wurden. Keine regelmäßigen

Ausschüttungen. Keine belastbaren Abrechnungen. Keine Kompen-sation. Stattdessen immer neue Erklärungen. Ausbau. Umstellung. Genehmigungen. Lizenzen. Übergangsphasen.

Hier stellt sich zwangsläufig eine einfache, aber zentrale Frage: Wenn es tatsächlich eine Absicherung gegen Ausfälle gegeben hätte, wo ist sie geblieben.

Eine Ausfallgarantie, gleich welcher Art, entfaltet ihre Wirkung nicht in guten Zeiten, sondern genau dann, wenn Erträge ausbleiben. Sie müsste greifen, wenn Zyklen nicht stattfinden. Wenn Anlagen stillste-hen. Wenn Ware nicht verkauft wird. In diesem Projekt blieb jedoch über Jahre hinweg jede Form von Ausgleich aus. Weder wurden ga-rantierte Mindestbeträge ausgezahlt, noch wurden Rücklagen erkenn-bar aktiviert, noch wurde transparent gemacht, wie eine solche Absi-cherung konkret aussehen sollte.

Stattdessen lief der Betrieb weiter. Gehälter wurden gezahlt. Fahrzeuge finanziert. Immobilien genutzt. Strukturen aufrechterhalten. Das Geld verschwand nicht. Es floss nur nicht dorthin, wo es hätte ankommen müssen.

Gerade in diesem Widerspruch liegt der Kern des Sicherheitsmär-chens. Sicherheit wurde suggeriert, aber nie konkretisiert. Sie wurde behauptet, aber nie belegt. Sie existierte als Gefühl, nicht als Mecha-nismus.

Wenn man die versprochenen Erntezyklen auch nur grob hochrech-net, wird das Ausmaß sichtbar. Selbst konservativ gerechnet hätten viele Investoren über Jahre hinweg wiederkehrende Einnahmen erzie-len müssen. Dass dies nicht geschah, ist kein Einzelfall und kein vo-rübergehender Engpass. Es ist ein struktureller Ausfall über Zeit-räume, die sich nicht mehr mit Anlaufphasen oder Übergängen erklä-ren lassen.

An diesem Punkt kippt das Narrativ. Denn eine Sicherheit, die über Jahre nicht greift, ist keine Sicherheit. Sie ist ein Beruhigungsmittel. Und ein Beruhigungsmittel verliert seine Wirkung genau dann, wenn die Realität nicht mehr ignoriert werden kann.

Dieses Kapitel beschreibt deshalb nicht nur ein falsches Versprechen, sondern eine Verschiebung von Verantwortung. Das Risiko wurde nie wirklich abgesichert. Es wurde weitergereicht. Monat für Monat. Jahr für Jahr. Von der Struktur auf die Investoren.

Und je länger keine Erträge flossen, desto dringlicher wurde die Frage, die niemand offen beantworten wollte: Wenn all das abgesichert war, warum trägt dann ausgerechnet derjenige das volle Risiko, der am wenigsten Einblick hatte.

Kapitel 9

Export, Grauzonen und das Versprechen vom grenzenlosen Markt

Mit dem Sicherheitsnarrativ ging von Beginn an ein zweites, ebenso wirkmächtiges Versprechen einher. Es war das Versprechen von Reichweite, von Skalierung und von einem Markt, der nicht an nationale Grenzen gebunden sei. Während der Schweizer Markt von Anfang an als zu klein dargestellt wurde, um die Dimension des Projekts zu tragen, wurde der Blick konsequent nach außen gelenkt. Deutschland, Österreich und weitere europäische Länder wurden immer wieder als natürliche Absatzmärkte genannt. Der Subtext war klar. Wer in dieser Größenordnung produziert, braucht Abnehmer jenseits der Landesgrenzen. Wer Investoren überzeugen will, muss Wachstum nicht nur ankündigen, sondern räumlich vergrößern.

In der Außendarstellung wirkte dieses Narrativ schlüssig. Die Schweiz galt als stabiler, rechtssicherer Produktionsstandort. Die Nachfrage nach Cannabisprodukten schien hoch. CBD bewegte sich in vielen Ländern in rechtlichen Graubereichen. Für viele klang es plausibel, dass der Export zwar komplex sei, aber grundsätzlich lösbar. Diese Plausibilität wurde gezielt genutzt. Sie ersetzte eine echte rechtliche Einordnung durch ein Gefühl von Machbarkeit.

Die rechtliche Realität sah jedoch grundlegend anders aus. Cannabis ist kein gewöhnliches Konsumgut, auch dann nicht, wenn es sich um CBD handelt. Und erst recht nicht, wenn Produkte grenzüberschreitend gehandelt werden. Jeder Export unterliegt nationalen Betäubungsmittelgesetzen, Arzneimittelvorschriften, Zollbestimmungen und verwaltungsrechtlichen Genehmigungsverfahren. Was in der Schweiz unter bestimmten Voraussetzungen zulässig ist, kann jenseits der Grenze bereits strafbar sein. Gerade Deutschland und Österreich zählen in diesem Bereich zu den restriktivsten Rechtsordnungen Europas.

Ein direkter Versand von Cannabisprodukten aus der Schweiz an Endkunden im Ausland war im relevanten Zeitraum nicht

vorgesehen. Weder für CBD noch für THC. Selbst CBD-Produkte waren importrechtlich problematisch, da sie regelmäßig als nicht verkehrsfähig eingestuft wurden oder zumindest einer behördlichen Genehmigung bedurften. Diese rechtlichen Hürden waren keine Details. Sie waren zentral. Und sie waren bekannt.

Das Leistungsversprechen an die Investoren

Besonders brisant wurde die Exportfrage dadurch, dass sie nicht nur abstrakt als Absatzstrategie kommuniziert wurde, sondern konkret in das Leistungsversprechen gegenüber den Investoren eingebaut war. Den Investoren wurde zugesagt, sie könnten wählen, ob sie ihren Ertrag in Geld ausgezahlt bekommen oder sich die Ernte ihrer Pflanze zuschicken lassen wollten. Diese Wahlfreiheit war ein zentrales Verkaufsargument. Sie vermittelte Kontrolle, Nähe zum Produkt und den Eindruck realen Eigentums.

Rechtlich betrachtet war dieses Versprechen hochproblematisch. In dem Moment, in dem einem Investor Cannabisprodukte zugeordnet werden und ihm die Möglichkeit eingeräumt wird, diese Ware physisch zu erhalten, wird er nicht mehr als bloßer Kapitalgeber behandelt. Er wird zum Erwerber, zum Besitzer und im Fall eines grenzüberschreitenden Versands zum Importeur. Diese Rollen sind rechtlich eindeutig definiert und mit erheblichen Pflichten und Risiken verbunden.

Der Versand von Cannabisprodukten an Privatpersonen im Ausland war im genannten Zeitraum unzulässig. Unabhängig davon, ob der Investor die Ware aktiv bestellt oder lediglich entgegennimmt, gilt er rechtlich als Empfänger und damit als Beteiligter an der Einfuhr. In vielen Rechtsordnungen ist nicht die subjektive Absicht entscheidend, sondern der objektive Vorgang. Besitz, Einfuhr und Erwerb sind Tatbestände, die allein durch den tatsächlichen Vorgang erfüllt werden.

Damit wurden Investoren faktisch in eine rechtliche Position gebracht, über deren Tragweite sie in der Regel nicht informiert waren. Die Zusage, man könne sich Erträge zuschicken lassen, suggerierte Legalität, wo keine bestand. Sie verlagerte Risiken vom Unternehmen auf die Investoren, ohne dies offen zu benennen. Wer sich auf dieses Versprechen verließ, hätte im Zweifel nicht nur wirtschaftliche Verluste, sondern auch rechtliche Konsequenzen tragen müssen.

Auszahlung statt Ware als scheinbare Alternative

Die alternative Option der Geldauszahlung änderte an diesem Grundproblem nichts. Auch sie setzte voraus, dass die zugrunde liegende Ware rechtssicher produziert, gelagert, verkauft und abgerechnet worden war. Genau das war im Exportkontext jedoch nicht der Fall. Wenn Ware nicht legal in einen Zielmarkt eingeführt werden kann, kann auch der daraus erzielte Erlös nicht als unproblematisch betrachtet werden.

Die Auszahlung wurde damit zu einem Ersatzmechanismus, der das eigentliche Problem verdeckte. Anstatt die rechtlichen Grenzen offen zu kommunizieren, wurde eine rechnerische Lösung angeboten. Der Investor erhielt Geld anstelle von Ware, ohne dass geklärt war, ob diese Ware jemals legal veräußert werden können. Die Wahlfreiheit war damit keine echte Alternative, sondern eine kommunikative Beruhigung.

Besonders auffällig ist, dass beide Optionen parallel beworben wurden. Einerseits wurde suggeriert, der physische Erhalt der Ernte sei problemlos möglich. Andererseits wurde die Auszahlung als gleichwertige Option dargestellt. Tatsächlich basierten beide Versprechen auf derselben rechtlich fragilen Grundlage. Unabhängig von der Entscheidung des Investors blieb das Modell angreifbar.

Praktische Umsetzung und strukturelle Grauzonen

In der praktischen Umsetzung wichen die Realität deutlich von der öffentlichen Darstellung ab. Ware wurde nicht offen und direkt aus der Schweiz an Endkunden im Ausland versendet. Stattdessen wurden Zwischenstationen genutzt. Produkte wurden umgelagert, neu etikettiert oder über externe Strukturen weiterverteilt. Ein Lager im Ausland spielte dabei eine zentrale Rolle. Von dort aus erfolgte der Weitervertrieb, entkoppelt von der ursprünglichen Herkunft.

Nach außen blieb dieses Konstrukt weitgehend unsichtbar. Für Investoren und Außenstehende wirkte der Prozess wie ein normaler Versand. Intern war jedoch allen Beteiligten bewusst, dass man sich in einem rechtlichen Graubereich bewegte, der jederzeit hätte kippen können. Es existierten keine belastbaren Genehmigungen, keine stabile Rechtsgrundlage und keine langfristige Absicherung.

Diese Vorgehensweise war kein Zufall. Ohne Export kein Absatz. Ohne Absatz kein Umsatz. Und ohne Umsatz keine Möglichkeit, die versprochenen Erträge darzustellen. Ein offenes Eingeständnis der rechtlichen Grenzen hätte das gesamte Modell infrage gestellt. Also hielt man an der Erzählung fest, dass der Export im Wesentlichen geklärt sei.

Der systemische Zwang zur Erzählung

Warum wurde trotz der offensichtlichen Risiken weiter an diesem Narrativ festgehalten. Die Antwort liegt im System selbst. Das Geschäftsmodell war auf kontinuierliches Wachstum, regelmäßige Erträge und neue Verkaufsrounden angewiesen. Jede Unterbrechung hätte sofort Fragen ausgelöst. Jede offene Kommunikation hätte Zweifel genährt. Zweifel wiederum hätten das Vertrauen zerstört, auf dem alles beruhte.

Der Export war deshalb weniger ein funktionierender Absatzkanal als ein notwendiger Bestandteil der Geschichte. Er erlaubte es, die Diskrepanz zwischen Produktionsrealität und Versprechen zu überdecken. Mit jedem weiteren Versprechen entfernte sich das Projekt ein Stück weiter von der rechtlichen Realität. Nicht aus Übermut, sondern aus Zwang.

Als erste Märkte wegfielen und der rechtliche Druck zunahm, begann die nächste Phase. Anstatt innezuhalten, wandte man sich neuen Ideen zu. Neuen Partnern. Neuen Märkten. Die Richtung blieb dieselbe. Nur die Geschichten wechselten.

Rückblickend zeigt dieses Kapitel, dass der Export nie die Lösung war, als die er verkauft wurde. Er war Teil eines Systems, das ohne ständige Erweiterung seiner Erzählung nicht überlebensfähig war. Und wie so vieles in diesem Projekt funktionierte auch dieses Versprechen nur so lange, wie niemand genauer hinsah.

Kapitel 10

Die Flucht in Nebenschauplätze

Als klar wurde, dass weder der CBD-Markt noch der Export die erhoffte Stabilität bringen würden, hätte es einen Moment der Ehrlichkeit gebraucht. Einen Punkt, an dem man innehält, bilanziert und sich fragt, ob das eingeschlagene Modell überhaupt noch tragfähig ist, ob die Anlage in dieser Form jemals wirtschaftlich funktionieren konnte und ob die bisherigen Versprechen noch in irgendeinem Verhältnis zur Realität standen. Dieser Moment kam nicht.

Stattdessen begann eine Phase, die sich rückblickend wie eine systematische Flucht anfühlt. Weg vom Kernproblem, weg von der Anlage, weg von der unbequemen Frage, warum das ursprüngliche Geschäftsmodell nicht mehr funktionierte. An ihre Stelle traten neue Ideen, neue Gespräche, neue Projekte und immer neue Zukunftsvisionen, die eines gemeinsam hatten. Sie beschäftigten sich nicht mit dem, was schiefgelaufen war, sondern mit dem, was angeblich als Nächstes kommen sollte.

Diese Phase war geprägt von Bewegung ohne Richtung. Von Aktivität ohne Wirkung. Von Gesprächen, die den Eindruck von Fortschritt erzeugten, ohne tatsächlich etwas zu stabilisieren. Je größer der Druck im Inneren wurde, desto weiter wanderte der Blick nach außen.

Die Hoffnung auf fremde Lösungen

Eine dieser neuen Visionen trug den Namen eines anderen Projekts, das zur selben Zeit in der Schweizer Cannabis Szene an Sichtbarkeit gewann. Öffentlich präsentierte sich dieses Unternehmen als innovativ, regulatorisch vorbereitet, angeblich lizenziert und eng an die kommenden Legalisierungsprozesse angebunden. Der Eindruck war klar. Hier sei jemand, der näher an den Behörden sei, näher an den Entscheidern, näher an der Zukunft des Marktes.

Für ein Unternehmen, das selbst zunehmend unter Druck stand, wirkte diese Nähe wie ein möglicher Ausweg. Die Vorstellung war einfach und verführerisch. Man müsse sich nur verbinden, Kompetenzen bündeln, Kapazitäten zusammenführen, und aus zwei Projekten, die jeweils für sich genommen Schwierigkeiten hatten, würde plötzlich ein starkes Ganzes entstehen. Synergien statt Probleme. Zukunft statt Aufarbeitung.

Was dabei übersehen oder bewusst ausgeblendet wurde, war die Realität hinter dieser Fassade. Nach außen wirkte das andere Projekt wie ein aufstrebender Akteur mit Zugang zu Lizenzen, Markenrechten und regulatorischem Wissen. Tatsächlich bestand der operative Kern aus überschaubaren Strukturen. Es gab keine großskalige Produktion, keine industrielle Anlage in nennenswertem Umfang und keine belastbare Infrastruktur, die den hohen Anspruch getragen hätte. Vieles basierte auf Zukauf, Weiterverarbeitung und geschickter Außendarstellung.

Der eigentliche Wert lag nicht in der Substanz, sondern in der Erzählung. In der Behauptung, näher an der Legalisierung zu sein, näher an politischen Prozessen, näher an einer Zukunft, die für viele noch völlig unklar war. Für das eigene Projekt war diese Erzählung besonders attraktiv, weil sie etwas versprach, das intern längst fehlte. Hoffnung.

Rechte, Lizenzen und die Illusion der Kontrolle

In den Gesprächen rückten zunehmend andere Themen in den Vordergrund. Lizenzen, geschützte Sortennamen, Markenrechte, regulatorische Konzepte. Die Idee war, sich frühzeitig Positionen zu sichern, die andere ausschließen würden. Wer die Rechte hält, so die Logik, kontrolliert den Markt. Wer früh dabei ist, profitiert später automatisch.

Diese Denkweise verkennt eine grundlegende Realität unternehmerischer Prozesse. Ein Markt lässt sich nicht durch Rechte kontrollieren, wenn die operative Basis fehlt. Lizenzen ersetzen keine funktionierende Produktion. Markenrechte ersetzen keine sauberen Lieferketten. Und regulatorische Nähe ersetzt kein tragfähiges Geschäftsmodell.

Dennoch verlagerte sich der Fokus genau in diese Richtung. Statt bestehende Probleme zu lösen, plante man neue Konstrukte. Statt Kosten zu senken, schuf man neue Verpflichtungen. Statt Transparenz zu schaffen, produzierte man neue Geschichten, die erklären sollten, warrum der eigentliche Durchbruch nun kurz bevorstehe.

Diese Verschiebung war kein Zufall. Sie folgte einem psychologischen Muster. Solange man über Zukunft spricht, muss man sich nicht mit der Gegenwart auseinandersetzen. Solange neue Optionen im Raum stehen, erscheint es unnötig, alte Entscheidungen zu hinterfragen.

Der Blick ins Ausland als Projektionsfläche

Parallel dazu wanderte der Blick verstärkt ins Ausland. In Länder, in denen Cannabis seit Jahren offen verkauft wurde. In Märkte, die auf den ersten Blick etabliert, liberal und profitabel wirkten. Besonders die Niederlande spielten in diesen Überlegungen eine zentrale Rolle. Coffeeshops galten als vermeintlich sichere Einstiegspunkte, bestehende Genehmigungen als fertige Eintrittskarten in einen funktionierenden Markt.

Was dabei ausgeblendet wurde, war die tatsächliche Struktur dieses Systems. Coffeeshop Lizenzen sind keine frei handelbaren Vermögenswerte. Sie sind lokal gebunden, politisch sensibel, stark reguliert und in vielen Fällen an persönliche Voraussetzungen geknüpft. Kaufpreise, die in Gesprächen kursierten, hatten mit realistischen Marktwerten wenig zu tun. Einkommenszahlen, die genannt wurden, waren kaum überprüfbar und oft stark idealisiert.

Trotzdem wurden diese Ideen weiterverfolgt. Nicht, weil sie durchgerechnet waren, sondern weil sie eine neue Perspektive boten. Eine neue Geschichte, die man Investoren, Partnern und sich selbst erzählen konnte. Die konkrete Umsetzbarkeit trat in den Hintergrund. Entscheidend war allein, dass es sich nach Bewegung anfühlte.

Aktivität als Ersatz für Verantwortung

Nebenschauplätze entstehen nicht aus Kreativität. Sie entstehen aus Verdrängung. Wenn der Kern eines Projekts ins Wanken gerät, gibt es grundsätzlich zwei Möglichkeiten. Entweder man hält inne, analysiert, korrigiert und übernimmt Verantwortung. Oder man schafft neue Themen, neue Gespräche, neue Visionen, die das alte überdecken.

In diesem Fall entschied man sich für Letzteres. Während die Anlage weiterhin hohe Kosten verursachte, während technische und wirtschaftliche Probleme ungelöst blieben, während Investoren auf Antworten warteten und Auszahlungen ausblieben, verlagerte sich die Aufmerksamkeit auf neue Projekte. Auf Kooperationen, die auf dem Papier sinnvoll klangen, in der Realität aber keine Lösung für die bestehenden Probleme boten.

Diese Aktivität erzeugte den Eindruck von Handlungsfähigkeit. Sie vermittelte das Gefühl, dass gearbeitet werde, dass Dinge vorankämen, dass es nur noch eine Frage der Zeit sei. Tatsächlich führte sie jedoch dazu, dass sich die eigentlichen Probleme weiter verfestigten. Jede neue Baustelle band Ressourcen, Aufmerksamkeit und Kapital. Und jede neue Vision machte es schwerer, zuzugeben, dass der ursprüngliche Weg nicht funktioniert hatte.

Die Logik der Flucht

Die Flucht in Nebenschauplätze war kein Zufall und kein individuelles Versagen. Sie war die logische Konsequenz eines Systems, das sich nicht eingestehen konnte, dass sein Fundament bereits beschädigt war. Je größer der Abstand zwischen Versprechen und Realität wurde, desto größer wurde der Bedarf nach neuen Erzählungen.

Mit jedem Schritt weg vom Kern entfernte sich auch die Möglichkeit zur Korrektur. Denn wer sich einmal öffentlich auf neue Visionen festgelegt hat, kann nicht einfach zurückrudern, ohne Glaubwürdigkeit zu verlieren. So wurde aus einer taktischen Ausweichbewegung eine strategische Sackgasse.

Am Ende blieb ein Projekt, das viel über Zukunft sprach, aber immer weniger über Gegenwart. Das viele Optionen diskutierte, aber keine mehr konsequent umsetzte. Und das sich immer weiter von dem entfernte, was es ursprünglich hatte sein wollen.

Je weiter man sich vom Kern entfernt, desto schwerer wird der Weg zurück. Und irgendwann ist er nicht mehr zu finden.

Kapitel 11

Die Lösung, die niemand wollte

Während sich die Aufmerksamkeit der Geschäftsleitung zunehmend auf neue Ideen, neue Kooperationen und immer neue Zukunftsbilder verlagerte, entstand parallel ein Ansatz, der sich grundlegend von allem unterschied, was bis dahin verfolgt worden war. Er war leise, unspektakulär und kaum geeignet für Präsentationen oder große Ankündigungen. Er versprach weder schnelle Durchbrüche noch exponentielles Wachstum, vor allem aber versprach er keine Geschichte, die sich leicht erzählen ließ oder Begeisterung erzeugte.

Dieser Ansatz war nicht visionär, sondern nüchtern. Nicht kreativ, sondern handwerklich. Er basierte nicht auf Hoffnung, sondern auf Rahmenbedingungen, die bereits existierten. Und genau deshalb wurde er früh als unattraktiv wahrgenommen.

Im Kern ging es um eine Frage, die bis dahin erstaunlich selten konsequent gestellt worden war. Wie lassen sich die tatsächlich produzierten Cannabisprodukte unter realen, geltenden Bedingungen verkaufen, ohne rechtliche Grauzonen zu betreten, ohne neue Risiken aufzubauen und ohne das ohnehin fragile System weiter zu destabilisieren. Nicht hypothetisch, nicht irgendwann in einer besseren Zukunft, sondern hier und jetzt, unter den Bedingungen, die bereits galten.

Warum Deutschland im Fokus stand

Der Fokus dieses Ansatzes lag auf Deutschland. Nicht, weil Deutschland einfacher gewesen wäre, sondern weil dort zumindest Klarheit herrschte. Deutschland war bereits zu diesem Zeitpunkt einer der wichtigsten Märkte für medizinisches Cannabis in Europa. Die regulatorischen Strukturen waren komplex, bürokratisch und streng, aber sie existierten. Zuständigkeiten waren eindeutig geregelt, Haftungsfragen klar zugeordnet, Vertriebswege definiert.

Apotheken hatten eine festgelegte Rolle im System. Großhändler arbeiteten nach festen Regularien. Lieferketten waren nachvollziehbar. Fehler hatten Konsequenzen. Der Markt war kein Experimentierfeld und kein Raum für Interpretation, sondern ein System mit festen Spielregeln.

Genau darin lag der entscheidende Unterschied zu den bisherigen Strategien. Während andere Ansätze auf zukünftige Märkte, kommende Legalisierungen oder theoretische Abnehmer setzten, arbeitete dieser Weg mit dem, was bereits existierte. Er bot keine Abkürzungen, sondern verlangte Geduld, Vorbereitung und die Bereitschaft, sich an Vorgaben zu halten, die man nicht selbst definieren konnte.

Vor allem verlangte er etwas, das im bisherigen Projektverlauf zunehmend vermieden worden war: die Anerkennung der eigenen Grenzen.

Arbeit statt Erzählung

Statt mit Visionen zu arbeiten, begann dieser Ansatz mit konkreten Schritten. Gespräche mit Apothekern, die täglich mit regulatorischen Anforderungen konfrontiert waren. Austausch mit pharmazeutischen Großhändlern, für die nicht Begeisterung, sondern Lieferfähigkeit und Haftung entscheidend waren. Präsenz auf Fachmessen, auf denen keine Zukunftsbilder zählten, sondern belastbare Prozesse.

Dabei zeigte sich etwas, das nicht zum bisherigen Selbstbild passte. Der Weg war nicht verschlossen. Er war anstrengend, langsam und wenig glamourös, aber er war offen. In vielen Gesprächen wurde deutlich, dass grundsätzliches Interesse bestand, allerdings nicht an Renditefantasien oder skalierbaren Beteiligungsmodellen, sondern an verlässlichen Strukturen.

Dieser Markt dachte nicht in Hochrechnungen, sondern in Margen. Nicht in Visionen, sondern in Risiken. Nicht in Wachstum, sondern in Verantwortung. Genau diese Denkweise stand im Widerspruch zu einem System, das sich über Jahre hinweg an große Versprechen gewöhnt hatte.

Eine Lösung mit begrenzter Wirkung

Dieser Ansatz hätte das Projekt nicht gerettet. Er hätte keine Wunder vollbracht, keine Verluste rückgängig gemacht und keine Fantasiezahlen wahr werden lassen. Aber er hätte stabilisieren können. Er hätte reale Einnahmen generiert, statt neue Erwartungen zu produzieren. Er hätte Zeit verschafft, nicht durch Kommunikation, sondern durch tatsächliche Leistung.

Vor allem hätte er die Möglichkeit eröffnet, zumindest einen Teil der ursprünglichen Zusagen in einer Form einzulösen, die mit der Realität vereinbar gewesen wäre. Genau darin lag jedoch sein Problem.

Je konkreter dieser Weg wurde, desto deutlicher wurde der interne Widerstand. Nicht, weil der Ansatz falsch gewesen wäre, sondern weil er unbequem war. Ein regulierter Vertrieb hätte bedeutet, Zahlen offen zu legen, Produktionsmengen ehrlich zu benennen und Kosten realistisch zu kalkulieren. Margen hätten nicht mehr behauptet, sondern nachgewiesen werden müssen.

Vor allem aber hätte dieser Weg bedeutet, Kontrolle abzugeben. Nicht an Mitarbeitende oder Partner, sondern an Systeme, die sich nicht beeinflussen lassen. An Behörden, die keine Geschichten akzeptieren. An Apotheken, die nicht auf Charisma reagieren, sondern auf Verträge. An regulatorische Prozesse, die sich nicht beschleunigen lassen, egal wie überzeugend jemand auftritt.

Transparenz als Bedrohung

Mit jedem weiteren Schritt wurde klarer, dass dieser Ansatz nicht nur eine Alternative darstellte, sondern eine strukturelle Bedrohung für das bestehende System. Er hätte das Projekt messbar gemacht. Nicht intern, sondern nach außen. Produktionszahlen hätten überprüfbar sein müssen. Lieferfähigkeit belegbar. Qualität nachweisbar.

Ein solcher Prozess hätte zwangsläufig weitere Fragen aufgeworfen. Fragen nach der tatsächlichen Auslastung der Anlage. Nach den realen Produktionskosten pro Einheit. Nach der Differenz zwischen versprochenen und tatsächlich produzierten Mengen. Und schließlich nach der Frage, wie viele der bestehenden Zusagen unter diesen Bedingungen überhaupt noch erfüllbar gewesen wären.

Diese Fragen existierten längst, aber sie blieben fragmentiert. Ein regulierter Markt hätte sie gebündelt und sichtbar gemacht. Nicht als Vorwurf, sondern als Anforderung. Kommunikation allein hätte ab diesem Punkt nicht mehr gereicht.

Der Widerstand gegen diesen Weg war daher kein Widerstand gegen Bürokratie oder Aufwand, sondern ein Widerstand gegen Transparenz. Gegen eine Realität, die nicht mehr formbar gewesen wäre.

Der Markt, der sich selbst abschaffte

Parallel zu diesen internen Überlegungen zeichnete sich eine Entwicklung ab, die die langfristige Tragfähigkeit zusätzlich infrage stellte. Bereits Jahre vor den letzten intensiven Vertriebsüberlegungen war absehbar, dass sich der deutsche Cannabismarkt grundlegend verändern würde. Die politische Diskussion um eine umfassende Legalisierung nahm Fahrt auf, Gesetzesentwürfe wurden öffentlich diskutiert, und erstmals rückte der private Konsum mitsamt Eigenanbau in den Fokus.

Für große, zentralisierte Produktionsanlagen hatte diese Entwicklung eine existentielle Bedeutung. Sollte der private Anbau erlaubt werden, würde sich der Markt strukturell verändern. Konsumenten wären nicht länger zwingend auf Apotheken oder kommerzielle Anbieter angewiesen. Sie könnten selbst bestimmen, welche Sorten sie anbauen, in welcher Qualität, in welcher Menge und zu welchen Kosten. Abhängigkeiten würden entfallen, Individualität würde zunehmen.

Diese Zusammenhänge waren innerhalb der Branche bekannt. Apotheker, Großhändler und Hersteller diskutierten sie offen. Entsprechend groß war das Interesse vieler Marktteilnehmer daran, dass eine Legalisierung nicht in einer Form umgesetzt würde, die den Eigenanbau erlaubt. Der Milliardenmarkt, von dem so häufig die Rede war, beruhte auf Regulierung, nicht auf Freiheit.

Gleichzeitig zeigte sich, dass selbst der medizinische Markt strukturell fragil war. Lieferketten über Drittstaaten, GMP-Zertifizierungen über Umwege, Qualitätsprobleme, Schimmel, Bestrahlung und stichprobenartige Kontrollen waren keine Ausnahme, sondern Teil der Realität. Eine stabile europäische Produktion hätte diese Lücke theoretisch füllen können, doch auch diese Chance war zeitlich begrenzt.

Mit fortschreitender Legalisierung änderte sich das Konsumverhalten schneller, als viele erwartet hatten. Immer mehr Menschen entschieden sich für den Eigenanbau, nicht nur aus Kostengründen, sondern aus dem Wunsch nach Kontrolle, Vielfalt und Unabhängigkeit. Der Markt, auf den große Anlagen angewiesen sind, begann zu schrumpfen. Nicht abrupt, aber unumkehrbar.

Warum diese Lösung scheitern musste

In dieser Gesamtsituation wurde aus einer realistischen Lösung ein doppeltes Risiko. Kurzfristig hätte sie Transparenz und Offenlegung erzwungen. Langfristig hätte sie gezeigt, dass selbst unter optimalen Bedingungen die Perspektive begrenzt war. Sie hätte nicht nur das Projekt überprüfbar gemacht, sondern auch den Markt, auf den es setzte.

Genau deshalb wurde dieser Weg nicht konsequent verfolgt. Nicht aus Unwissen, sondern weil er eine Wahrheit sichtbar gemacht hätte, die sich nicht mehr korrigieren ließ. Die Lösung, die niemand wollte, war nicht falsch. Sie war nicht zu teuer, nicht zu kompliziert und nicht unmöglich.

Sie war nur zu ehrlich.

Und Ehrlichkeit ist in Systemen, die sich über Hoffnung stabilisieren, kein Wert, sondern eine Gefahr.

Kapitel 12

Kulisse statt Organisation

Nach außen wirkte das Unternehmen wie ein junges, dynamisches Startup. Moderne Büros, wechselnde Gesichter, ein ständiges Kommen und Gehen. Besucher sahen Bewegung, Aktivität, Wachstum. Menschen arbeiteten an Laptops, Telefone klingelten, Besprechungen fanden statt. Es sah nach Aufbruch aus, nach Fortschritt, nach einem Team, das an etwas Großem arbeitete. Für Außenstehende vermittelte dieses Bild Energie und Entwicklung. Genau das, was man von einem expandierenden Unternehmen erwartete.

Im Inneren zeigte sich jedoch ein anderes Bild. Was fehlte, war nicht Motivation, nicht Einsatzbereitschaft und auch nicht fachliches Interesse. Was fehlte, war Struktur. Es gab kein stabiles organisatorisches Fundament, auf dem all diese Aktivität hätte aufbauen können. Prozesse existierten nur fragmentarisch, Übergaben waren unvollständig, Zuständigkeiten blieben vage. Vieles geschah gleichzeitig, aber wenig davon folgte einem klaren System.

Mitarbeitende wurden eingestellt, oft mit hohen Erwartungen und teilweise mit großen Versprechen. Ihnen wurde vermittelt, Teil von etwas Bedeutendem zu werden, mit Gestaltungsspielraum und Verantwortung. In der Realität fanden sie sich jedoch in einem Umfeld wieder, in dem vorausgesetzt wurde, dass sie selbst erkennen würden, was gebraucht wurde. Aufgaben waren selten eindeutig definiert. Ziele kaum messbar. Prioritäten wechselten. Erfolg war keine klar beschriebene Größe, sondern eine Frage der Interpretation.

Diese Annahme erwies sich immer wieder als fatal. Menschen arbeiteten engagiert, investierten Zeit und Energie, trafen Entscheidungen im Rahmen dessen, was sie für sinnvoll hielten, und mussten später feststellen, dass diese Entscheidungen nicht den Erwartungen entsprachen, die nie klar formuliert worden waren. Korrekturen folgten rückwirkend. Zuständigkeiten wurden verschoben. Rollen neu

besetzt. Nicht, weil die Arbeit grundsätzlich falsch gewesen wäre, sondern weil es keinen gemeinsamen Maßstab gab, an dem sie hätte gemessen werden können.

So blieben Rollen diffus. Verantwortung war formal vorhanden, praktisch jedoch kaum verankert. Entscheidungen wurden angestoßen, aber nicht konsequent begleitet. Es gab viele Anfänge, aber wenig Abschluss. Wenn etwas funktionierte, nahm man es hin. Wenn es scheiterte, suchte man nach einer verantwortlichen Person, nicht nach der Ursache im System. Lernen fand kaum statt, weil Fehler nicht als Hinweise auf strukturelle Defizite verstanden wurden, sondern als individuelles Versagen.

In diesem Umfeld entstand zwangsläufig eine hohe Fluktuation. Menschen kamen mit dem Wunsch, etwas aufzubauen, versuchten sich zu orientieren, verloren den Überblick und gingen wieder. Manche leise, ohne Aufsehen. Andere abrupt, nach konfliktreichen Phasen. Mit jedem Abgang verschwand Wissen. Zusammenhänge gingen verloren. Informelle Abläufe, die sich gerade erst etabliert hatten, rissen ab. Prozesse begannen immer wieder von vorne, als hätte es die vorherigen Versuche nie gegeben.

Besonders auffällig war der Umgang mit Kritik. Fragen waren nicht ausdrücklich verboten, aber sie waren unerwünscht. Wer Abläufe hinterfragte, wer Widersprüche benannte oder strukturelle Probleme ansprach, spürte schnell, dass er nicht ins gewünschte Bild passte. Kritik wurde selten inhaltlich diskutiert, sondern als Störung empfunden. Nicht, weil sie falsch gewesen wäre, sondern weil sie den reibungslosen Eindruck gefährdete.

Gleichzeitig rückten Menschen näher an die Führung, die wenig widersprachen. Loyalität wog schwerer als Erfahrung. Anpassung schwerer als Kompetenz. Wer das bestehende Narrativ stützte, galt als verlässlich. Wer es infrage stellte, als schwierig. Auf diese Weise entstand eine Selektionsdynamik, die nicht nach fachlicher Stärke filterte, sondern nach Zustimmung. Erfahrene Stimmen verstummten oder verließen das Unternehmen. Übrig blieb eine Organisation, die nach außen Stabilität zeigte, im Inneren jedoch immer fragiler wurde.

Führung äußerte sich zunehmend weniger in Anleitung oder klarer Priorisierung, sondern in Erwartung. Aufgaben wurden vergeben, ohne den Rahmen eindeutig zu definieren. Entscheidungen getroffen, ohne festzulegen, was konkret als Erfolg gelten sollte. Man ging davon aus, dass Umsetzung automatisch folgen würde. Wenn sie ausblieb, folgten personelle Konsequenzen. Neue Zuständigkeiten, neue Besetzungen, neue Versuche. Doch die zugrunde liegenden strukturellen Probleme blieben unangetastet.

Dieses Muster wiederholte sich über Jahre. Nähe wechselte sich mit Distanz ab, Kontrolle mit plötzlicher Delegation. Für Mitarbeitende entstand ein Klima permanenter Unsicherheit. Orientierung war Glückssache. Verlässlichkeit die Ausnahme. Wer bestehen wollte, musste sich anpassen, nicht verbessern. Wer hinterfragte, riskierte den eigenen Platz.

Nach außen blieb davon lange wenig sichtbar. Die Kulisse funktionierte. Besucher sahen Betrieb, Investoren sahen Bewegung, Partner sahen Aktivität. Die Kommunikation vermittelte Dynamik und Fortschritt. Doch hinter dieser Kulisse fehlte ein belastbares Fundament. Prozesse waren nicht dokumentiert, Verantwortlichkeiten nicht klar abgegrenzt, Entscheidungen nicht nachvollziehbar. Vieles existierte nur im Kopf einzelner Personen, nicht im System.

In einem Projekt dieser Größenordnung ist das kein Detail. Es ist ein strukturelles Risiko. Ein Unternehmen kann eine Zeit lang von Energie, Charisma und Vision leben, besonders in der Anfangsphase. Doch je größer die Strukturen werden, desto weniger tragen diese Faktoren allein. Irgendwann braucht es Organisation, Verlässlichkeit und wiederholbare Abläufe. Nicht als Einschränkung, sondern als Voraussetzung für Wachstum.

Genau an diesem Punkt begann das System zu versagen. Nicht abrupt und nicht spektakulär, sondern schleichend. Mit jedem Mitarbeitenden, der ging. Mit jedem Prozess, der neu begonnen wurde. Mit jeder Entscheidung, die kurzfristig getroffen wurde, ohne langfristige Wirkung zu entfalten. Die Organisation wurde zur Fassade, hinter der sich ungelöste Probleme sammelten.

Solange Kapital floss und Hoffnung bestand, ließ sich diese Fassade aufrechterhalten. Doch Organisation lässt sich nicht dauerhaft ersetzen. Irgendwann werden fehlende Strukturen sichtbar, nicht durch ein einzelnes Ereignis, sondern durch die Summe vieler kleiner Brüche. An diesem Punkt reicht Kommunikation nicht mehr aus. Dann zeigt sich, ob hinter der Kulisse ein tragfähiges System existiert oder nur der Eindruck davon.

In diesem Fall blieb am Ende vor allem eines zurück: eine perfekt inszenierte Oberfläche, unter der die eigentliche Organisation nie wirklich entstanden war.

Die Kulisse nach außen

Zur Kulisse gehörte jedoch nicht nur das, was Besucher vor Ort sahen. Sie bestand ebenso aus dem Bild, das gezielt nach außen getragen wurde. Dieses Bild war sorgfältig aufgebaut, regelmäßig gepflegt und technisch professionell inszeniert. Ein wesentlicher Bestandteil davon waren die fortlaufenden Videoformate und Community-Updates, die über verschiedene Kanäle verbreitet wurden.

Über Telegram existierten mehrere Kanäle, getrennt nach Sprachräumen. Ein deutschsprachiger Kanal für Investoren aus dem DACH-Raum und ein englischsprachiger Kanal für die wachsende internationale Community. Ergänzt wurden diese Kanäle durch regelmäßig veröffentlichte Videos auf YouTube. Nahezu jedes Update wurde doppelt produziert, einmal auf Deutsch und einmal auf Englisch. Der Aufwand war beträchtlich. Die Inszenierung wirkte routiniert. Der Eindruck war eindeutig: Transparenz, Nähe, Kontrolle.

In diesen Videos wurde berichtet, erklärt, eingeordnet. Es ging um Baufortschritte, regulatorische Themen, neue Ideen, neue Pläne, kommende Meilensteine. Die Botschaft war stets dieselbe, auch wenn sie unterschiedlich verpackt wurde. Es geht voran. Wir sind dran. Es dauert länger als gedacht, aber wir wissen, was wir tun. Diese Erzählung wurde über Jahre hinweg aufrechterhalten.

Auffällig war dabei weniger der konkrete Inhalt als die Wirkung. Die Videos erzeugten das Gefühl, informiert zu sein, selbst dann, wenn faktisch wenig Neues gesagt wurde. Sie schufen Nähe, ohne echte Einblicke zu geben. Sie vermittelten Aktivität, ohne zwingend Fortschritt zu zeigen. Für viele Investoren ersetzen diese Formate reale Transparenz. Wer regelmäßig Updates sieht, stellt seltener grundsätzliche Fragen.

Dabei gab es immer wieder längere Pausen. Wochen, in denen nichts kam. Keine Videos, keine Updates, keine Erklärungen. Diese Phasen wurden später meist mit Arbeitsbelastung, regulatorischen Prozessen oder strategischer Zurückhaltung begründet. Wenn die

Kommunikation dann wieder einsetzte, wirkte sie umso bedeutender. Die Rückkehr wurde selbst zum Signal. Alles läuft weiter.

Dieses Kommunikationsmuster erfüllte eine klare Funktion. Es hielt die Community zusammen. Es band Aufmerksamkeit. Es erzeugte das Gefühl, Teil eines laufenden Prozesses zu sein, selbst dann, wenn real kaum Bewegung stattfand. Kritik wurde dadurch nicht unterdrückt, sondern überlagert. Wer Zweifel hatte, wurde beruhigt. Wer wartete, wurde bestätigt. Wer fragte, bekam zumindest eine Stimme zu hören.

Besonders wirkungsvoll war dabei die persönliche Inszenierung. Die Videos waren nicht anonym, nicht distanziert, nicht formal. Sie lebten von Präsenz, von Sprache, von Gestik. Sie vermittelten Überzeugung. Nicht zwingend durch Fakten, sondern durch Auftreten. Diese Form der Kommunikation funktionierte unabhängig vom tatsächlichen Zustand der Organisation. Sie brauchte keine funktionierenden Prozesse. Sie brauchte nur eine Geschichte, die weitererzählt werden konnte.

So entstand eine zweite Ebene der Kulisse. Während intern Strukturen fehlten, Prozesse stockten und Verantwortlichkeiten unklar blieben, wurde extern der Eindruck von Steuerung und Überblick erzeugt. Nicht durch Organisation, sondern durch Kommunikation. Nicht durch Verlässlichkeit, sondern durch Wiederholung.

In einem gesunden Unternehmen dient Kommunikation dazu, bestehende Strukturen sichtbar zu machen. Hier ersetzte sie sie zunehmend. Je fragiler das Innere wurde, desto wichtiger wurde das äußere Bild. Je weniger Entscheidungen getroffen wurden, desto mehr wurde erklärt. Je unklarer die Realität, desto klarer die Worte.

Diese mediale Kulisse war kein Zufall und kein Nebeneffekt. Sie war ein funktionaler Bestandteil des Systems. Sie kaufte Zeit. Sie hielt Hoffnung aufrecht. Sie verhinderte, dass sich zu viele Investoren gleichzeitig die gleiche Frage stellten. Nicht, weil sie belogen wurden, sondern weil sie beschäftigt waren.

So funktionierte das System bis kurz vor dem Punkt, an dem es nicht mehr zu halten war. Solange Bilder gesendet wurden, schien Bewegung vorhanden zu sein. Solange gesprochen wurde, schien Kontrolle

zu existieren. Erst als die Abstände größer wurden, die Pausen länger und die Inhalte austauschbarer, begann die Kulisse Risse zu zeigen.

Was blieb, war die Erkenntnis, dass hier über Jahre hinweg nicht nur eine Organisation nach innen fehlte, sondern auch nach außen eine Realität ersetzt worden war. Nicht durch Schweigen, sondern durch permanente Erzählung.

Und genau darin liegt die eigentliche Tragik. Denn je besser die Kulisse funktionierte, desto später wurde sichtbar, was hinter ihr fehlte.

Kapitel 13

Die Punkte, die sich nicht mehr erklären lassen

Bis zu einem gewissen Punkt ließ sich vieles einordnen.

Man konnte von Überforderung sprechen. Von fehlender Erfahrung. Von einem Markt, der sich schneller und brutaler veränderte als erwartet. Von technischen Problemen, die unterschätzt wurden. Von einem Wachstum, das zu früh zu groß wurde. All das sind Erklärungen, die man akzeptieren kann. Sie sind unangenehm, aber sie folgen einer inneren Logik. Und genau diese Logik machte es über Jahre möglich, weiterzumachen. Weiter zu hoffen. Weiter zu glauben, dass sich das Projekt noch korrigieren ließe.

Doch es gibt einen Punkt, an dem diese Erklärungen nicht mehr tragen.

Einen Punkt, an dem es nicht mehr um Fehlentscheidungen geht, sondern um Widersprüche, die sich nicht mehr auflösen lassen. Um Sachverhalte, die unabhängig von Motivation, Marktbedingungen oder persönlicher Überforderung schlicht nicht zusammenpassen.

Dieser Punkt liegt früher, als viele wahrhaben wollen.

Der erste Widerspruch liegt im Kern des Modells selbst.

Es wurden Pflanzenstellplätze verkauft, verbunden mit einem dauerhaft dargestellten Anspruch auf Nutzung und Ertrag. Teilweise wurde dieser Anspruch offen oder implizit als lebenslang kommuniziert. Gleichzeitig basierte der gesamte Betrieb auf einem zeitlich befristeten Mietverhältnis für die Produktionshalle. Ein Mietverhältnis mit einer Laufzeit von zehn Jahren.

Damit standen sich zwei Versprechen gegenüber, die logisch nicht miteinander vereinbar sind.

Ein lebenslanger Anspruch kann nicht auf einer zeitlich begrenzten Nutzung beruhen. Selbst dann nicht, wenn man davon ausgeht, dass ein Mietvertrag verlängert werden könnte. Eine Option ist kein Eigentum. Eine Hoffnung ist kein Recht. Und eine Laufzeit von zehn Jahren trägt kein Versprechen, das darüber hinausgeht.

Dieser Widerspruch war von Anfang an vorhanden. Er war kein späterer Effekt. Er war strukturell.

Der zweite Punkt wiegt schwerer.

Über Jahre hinweg wurden zusätzliche Standorte angekündigt, beworben und in die wirtschaftliche Planung integriert. Für diese Standorte wurden Stellplätze verkauft, Erträge prognostiziert und Investitionen eingesammelt. Sie wurden als notwendige Voraussetzung für Skalierung und Wirtschaftlichkeit dargestellt.

Tatsächlich wurde mindestens einer dieser Standorte nie ausgebaut. Die Immobilie blieb über Jahre ungenutzt und wurde später einer anderen Nutzung zugeführt. Die daraus entstehenden Einnahmen flossen nicht in den Ausbau des Projekts. Für die Investoren änderte sich die Kommunikation jedoch nicht. Der Standort galt weiterhin als Bestandteil der Gesamtstruktur. Die Erwartung blieb bestehen, obwohl die operative Grundlage längst entfallen war.

Noch gravierender wird dieser Sachverhalt dadurch, dass Kapazitäten nicht nur angekündigt, sondern rechnerisch mehrfach veräußert wurden.

Die gleichen Stellplätze wurden in zeitlich versetzten Verkaufsrounden erneut angeboten. Geld wurde für Nutzungsrechte angenommen, von denen intern bekannt war, dass sie in dieser Form nicht mehr realisiert werden konnten. Selbst bei einem vollständigen Ausbau aller ursprünglich geplanten Flächen hätte die verkaufte Anzahl an Stellplätzen die real mögliche Kapazität überschritten.

An diesem Punkt verlagerte sich das Modell.

Von der Nutzung realer Produktionsflächen hin zu einem rechnerischen Konstrukt, das nur noch durch neue Einnahmen aufrechterhalten werden konnte.

Damit war die ursprüngliche Logik des Projekts nicht mehr haltbar.

Die Idee, dass jedem verkauften Stellplatz eine reale Pflanze zugeordnet ist, ließ sich nicht mehr aufrechterhalten. An ihre Stelle trat ein neues Versprechen. Pflanzen wurden umgedeutet. Ansprüche zusammengeführt. Erträge abstrahiert.

Die Einführung von Genussscheinen markierte diesen Bruch.

Aus konkreten Pflanzen wurden Beteiligungen an einem theoretischen Gesamtertrag. Aus physischen Stellplätzen wurden nachrangige Ansprüche, deren Wert nicht mehr an reale Produktion, sondern an den zukünftigen wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens gekoppelt war.

Diese Umdeutung war kein strategischer Fortschritt.

Sie war eine Reaktion auf eine Situation, die anders nicht mehr lösbar war. Sie diente dazu, ein System fortzuführen, dessen ursprüngliche Grundlage nicht mehr existierte.

Dass diese Konstruktion nicht nur wirtschaftlich, sondern auch rechtlich Fragen aufwarf, zeigte sich wenig später öffentlich. Medienberichte, juristische Einschätzungen und behördliche Hinweise thematisierten, ob es sich bei diesen Modellen noch um Kauf- und Dienstleistungsverträge handelte oder faktisch um Finanzinstrumente, die eineraufsichtsrechtlichen Kontrolle unterliegen. Auch die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht wies in diesem Zusammenhang auf Risiken hin, die sich aus der Umwandlung von Pflanzenmodellen in Genussrechte ergeben können.

Unabhängig von der rechtlichen Einordnung bleibt ein zentraler Punkt bestehen.

Die wirtschaftliche Realität der Anlage konnte diese Versprechen nicht mehr tragen.

Zum Zeitpunkt der Einführung der neuen Modelle war die einzige fertiggestellte Anlage bereits an ihrer praktischen Grenze angekommen. Die Pflanzendichte musste reduziert werden, um technische Probleme, Feuchtigkeit und Qualitätsrisiken in den Griff zu bekommen. Die reale Produktionskapazität lag damit deutlich unter den ursprünglichen Annahmen. Weitere Standorte, die diese Lücke hätten schließen können, existierten faktisch nicht mehr.

Gleichzeitig blieb das eingesammelte Kapital nicht vollständig im operativen Kernprojekt gebunden.

Ein erheblicher Teil der Mittel war langfristig in Strukturen außerhalb der Produktion gebunden. Immobilien, Beteiligungen und Nebenprojekte reduzierten die verfügbare Liquidität. Für Außenstehende war nicht nachvollziehbar, welcher Teil der ursprünglichen Investitionen noch real für Betrieb, Umbau oder Stabilisierung zur Verfügung stand.

Was in der öffentlichen Wahrnehmung oft übersehen wird, ist das tatsächliche Ausmaß.

Es geht hier nicht um Einzelfälle. Nicht um eine kleine Gruppe von Investoren. Es geht um eine Community von über vierzigtausend Menschen. Menschen, die in der Summe ein Volumen von deutlich über einhundert Millionen Euro eingebracht haben. Hinzu kamen einzelne Großinvestoren, die auch in späten Phasen noch Millionenbeträge zur Verfügung stellten.

Diese Größenordnung verändert alles.

Sie macht aus individuellen Fehlentscheidungen ein kollektives Risiko. Und sie erklärt, warum sich die Frage nach dem verbleibenden wirtschaftlichen Wert nicht theoretisch, sondern sehr konkret stellt.

Die Anlage selbst besteht zu großen Teilen aus fest verbauten, spezialisierten Strukturen. Böden, Wände, Decken und technische Installationen wurden aufwendig angepasst und sind kaum anderweitig verwertbar. Ein Rückbau würde erhebliche zusätzliche Kosten verursachen. Selbst im Falle einer Verwertung ließe sich nur ein Bruchteil der ursprünglich investierten Summe realisieren. Einzelne Maschinen könnten möglicherweise veräußert werden. Der Großteil der Investitionen jedoch ist gebunden oder wirtschaftlich abgeschrieben.

Die Vorstellung, dass im Ernstfall ein erheblicher Teil der investierten Mittel aus der Anlage selbst zurückfließen könnte, hält einer nüchternen Betrachtung nicht stand.

Zum Zeitpunkt der Fertigstellung dieses Buches besteht das Unternehmen formal weiter. Es liegt keine öffentlich erklärte Beendigung des Geschäftsbetriebs vor. Die hier beschriebenen Zusammenhänge beziehen sich ausschließlich auf dokumentierte Abläufe, kommunizierte Modelle und strukturelle Widersprüche, die unabhängig vom aktuellen Rechtsstatus des Unternehmens bestehen.

An diesem Punkt endet jede Erklärung mit Marktbedingungen, Lernkurven oder unternehmerischem Optimismus.

Was bleibt, sind Entscheidungen, die nur so lange funktionieren konnten, wie niemand genau hinsah. Und ein System, das sich Schritt für Schritt von der Realität entfernte, um seine eigene Erzählung aufrechtzuerhalten.

Nicht durch einen einzelnen Betrug.

Nicht durch einen plötzlichen Zusammenbruch.

Sondern durch eine Kette von Verschiebungen, Umdeutungen und Versprechen, die irgendwann nicht mehr zusammenpassten.

Das ist der Punkt, an dem Aufklärung notwendig wird.

Nicht um zu urteilen.

Sondern um festzuhalten, wo erklärbare Scheitern endet.

An diesem Punkt wird ein weiterer Aspekt deutlich, der in der öffentlichen Diskussion häufig übersehen wird. Selbst wenn man an dieser Stelle alle wohlwollenden Annahmen zugrunde legt, selbst wenn man unterstellt, dass jede Entscheidung in guter Absicht getroffen wurde und dass sich Markt, Technik und Regulierung günstiger entwickelt hätten als tatsächlich geschehen, bleibt ein strukturelles Problem bestehen.

Es gab keinen realistischen Pfad mehr zurück in ein konsistentes System.

Die Anzahl der verkauften Ansprüche, die gebundene Kapitalstruktur, die begrenzte reale Produktionskapazität und die langfristig fixierten Kosten ließen sich nicht mehr in Einklang bringen. Um alle bestehenden Zusagen zu erfüllen, hätte es entweder zusätzliche, sofort verfügbare Produktionsflächen in erheblichem Umfang oder dauerhaft deutlich höhere Marktpreise gebraucht. Beides war zu diesem Zeitpunkt weder absehbar noch realistisch.

Damit war das Projekt nicht mehr nur unter Druck, sondern faktisch irreversibel in eine Richtung geraten, in der jede weitere Maßnahme lediglich Zeit verschaffen konnte. Zeit für Kommunikation. Zeit für Umstrukturierungen. Zeit für neue Modelle. Aber nicht mehr Zeit für eine echte Rückführung in ein System, in dem Anspruch, Kapazität und Erlös wieder zueinander passen.

Dieser Punkt ist entscheidend, weil er zeigt, dass es hier nicht um verpasste Chancen oder um eine unglückliche Verkettung von Umständen geht. Es geht um einen Zustand, in dem die Grundannahmen des Modells nicht mehr gleichzeitig wahr sein konnten. Ab diesem Moment war jede neue Erklärung zwangsläufig unvollständig, weil sie immer nur einen Teil des Problems adressieren konnte.

Kapitel 14

Beratung im Wissen um die Lage

Es gibt einen Moment in solchen Konstruktionen, der selten dokumentiert wird.

Er taucht in keiner Präsentation auf, in keinem Vertrag, in keinem Protokoll.

Es ist der Moment, in dem alle Beteiligten wissen, dass etwas nicht mehr stimmt – und dennoch am Tisch sitzen bleiben.

Nicht aus Gier.

Nicht aus Böswilligkeit.

Sondern aus einer Mischung aus Gewohnheit, Loyalität und der stilren Hoffnung, dass sich das Unausweichliche vielleicht doch noch verschieben lässt.

In dieser Phase verändert sich die Sprache.

Aus Zahlen werden Formulierungen.

Aus Problemen werden Zeitfenster.

Aus Entscheidungen werden Abwägungen.

Niemand steht auf und sagt: Jetzt ist Schluss.

Stattdessen sagt man: Noch nicht.

Noch ein Quartal.

Noch eine Runde.

Noch ein Modell.

So entsteht kein Bruch, sondern ein Schwebezustand.

Ein Zustand, in dem Verantwortung nicht verschwindet, sondern sich verteilt, verdünnt, verlagert.

Nicht, weil niemand sie tragen will, sondern weil jeder glaubt, sie nicht allein tragen zu können.

Das ist der leise Kern dieses Kapitels.

Nicht der Moment des Zusammenbruchs, sondern der Moment davor.

Der Moment, in dem alle sehen, was kommt – und trotzdem weitermachen.

Der Zeitpunkt, an dem Wissen zu Verantwortung wird

Rückblickend lässt sich der Moment nicht auf ein einzelnes Datum festlegen. Doch es gibt Zeiträume, in denen sich Erkenntnisse verdichten. Spätestens ab 2019 war intern erkennbar, dass das zugrunde liegende Geschäftsmodell die selbst gesteckten Erwartungen nicht erfüllen konnte. Die Kostenstruktur, der technische Aufwand und die reale Produktionsleistung standen in einem Missverhältnis zu den kommunizierten Erträgen. Diese Diskrepanz war keine Randnotiz mehr. Sie wurde zum wiederkehrenden Thema interner Gespräche.

Im Jahr 2020 verschob sich diese Erkenntnis von der theoretischen Ebene in die praktische Realität. Die vorhandenen Mittel waren weitgehend aufgebraucht. Laufende Verpflichtungen konnten nur noch durch neue Zuflüsse gedeckt werden. Die Frage war nicht mehr, ob das Modell tragfähig ist, sondern wie lange der Betrieb ohne zusätzliche Mittel überhaupt noch fortgeführt werden konnte.

Spätestens im Frühjahr 2022 verdichteten sich die Hinweise endgültig. Die wirtschaftliche Tragfähigkeit des laufenden Betriebs war nicht mehr gegeben. In internen Gesprächen wurde offen thematisiert, dass die Liquidität nicht ausreichen würde, um die laufenden Verpflichtungen dauerhaft zu decken. Ohne neue Mittel war eine Fortführung nicht möglich. Diese Einschätzung war kein pessimistischer Ausblick, sondern bezog sich auf bekannte Zahlen, reale Kosten und ausbleibende Erträge. Eine kurzfristige Stabilisierung war nicht in Sicht.

Gleichzeitig war zu diesem Zeitpunkt längst klar, dass erhebliche Mittel, die ursprünglich für weitere Standorte vorgesehen waren, bereits in den Ausbau eines einzigen Standorts geflossen waren. Geplant war zunächst ein Hauptstandort. Später wurden zwei weitere Standorte kommuniziert, für die ebenfalls Gelder eingesammelt wurden. In der Folge kam es zu weiteren Finanzierungsrunden, bei denen Mittel faktisch mehrfach für dieselben Ausbauziele akquiriert wurden. In der Summe entsprach das eingesammelte Kapital rechnerisch der Finanzierung von bis zu fünf Standorten. Realisiert wurde ein einziger.

Diese Diskrepanz war bekannt. Und sie blieb bestehen.

Familie als innerer Kreis

In dieser Phase spielte nicht nur die formelle Geschäftsführung eine Rolle. Das Unternehmen war in hohem Maße familiär eingebettet. Entscheidungen, Einschätzungen und strategische Richtungen wurden nicht ausschließlich innerhalb formaler Gremien diskutiert, sondern auch im engen familiären Umfeld.

Der Bruder war operativ stark eingebunden und für zentrale Produktionsentscheidungen verantwortlich. Diese Verantwortung führte zu Spannungen, insbesondere dort, wo operative Realität und strategische Kommunikation auseinanderliefen. In Konfliktsituationen wurde Verantwortung wechselseitig zugeschoben. Die operative Ebene verwies auf strategische Vorgaben, die strategische Ebene auf operative Zahlen. Eine klare Trennung der Zuständigkeiten bestand faktisch nicht.

Der Vater unterstützte den Aufbau und die Infrastruktur des Projekts. Auch wenn er nicht in allen technischen Details bewandert war, war er präsent, involviert und informiert. Seine Rolle war weniger operativ als stabilisierend, vermittelnd, absichernd. Er war Teil des inneren Kreises.

Weitere Familienangehörige wirkten zeitweise im Unternehmen mit. Die Schwester unterstützte operative Abläufe, die Mutter übernahm organisatorische Aufgaben, Besorgungen und administrative Tätigkeiten. Auch wenn diese Rollen nach außen unscheinbar wirkten, trugen sie zur Funktionsfähigkeit des Gesamtsystems bei. Vor allem aber bedeuteten sie Nähe. Nähe zu Informationen, zu Abläufen, zu Entwicklungen.

So entstand eine Struktur, in der Wissen nicht punktuell, sondern breit verteilt war. Nicht nur innerhalb der Geschäftsführung, sondern innerhalb einer familiären Konstellation, die das Unternehmen trug, stützte und absicherte.

Die leise Normalisierung

Vielleicht ist es genau diese Phase, die sich im Rückblick am schwierigsten fassen lässt. Nicht, weil sie besonders dramatisch war, sondern weil sie sich still vollzog. Probleme wurden nicht verdrängt, sondern eingeordnet. Abweichungen wurden nicht geleugnet, sondern relativiert. Aus Ausnahmen wurden Zustände. Aus Übergängen Gewohnheiten.

Es gab keinen Moment des Bruchs. Kein lautes Scheitern. Stattdessen setzte eine Art Normalisierung ein. Die Lage war schwierig, aber bekannt. Die Risiken hoch, aber eingeplant. Entscheidungen wurden nicht mehr unter der Frage getroffen, ob etwas grundsätzlich noch tragfähig ist, sondern unter der Frage, wie lange es noch funktionieren könnte.

In dieser Phase verliert Zeit ihre Schärfe. Wochen werden zu Monaten. Monate zu Jahren. Und mit jeder Verschiebung sinkt die Hemmschwelle für die nächste.

Anwälte als dauerhafte Begleitung

Parallel zu dieser Entwicklung bestand über Jahre hinweg eine enge und kostenintensive anwaltliche Begleitung. Eine renommierte Kanzlei war dauerhaft eingebunden, mit jährlichen Honoraren im sechsstelligen Bereich. Diese Zusammenarbeit war nicht punktuell, sondern kontinuierlich. Sie umfasste gesellschaftsrechtliche Fragen, Vertragsmodelle, Umstrukturierungen und neue Beteiligungsformen.

Spätestens ab dem Zeitpunkt, an dem Zahlungsunfähigkeit intern thematisiert wurde, mussten diese Berater über die wirtschaftliche Lage informiert gewesen sein. Gespräche über eine mögliche Insolvenz fanden statt. Szenarien wurden diskutiert. Optionen geprüft. Gleichzeitig wurden neue Modelle entwickelt, neue Finanzierungsformen eingeführt, bestehende Zusagen umgedeutet.

Die Einführung von Genussrechten fiel nicht in eine Phase des Aufbruchs, sondern in eine Phase struktureller Erschöpfung. Sie war keine strategische Innovation, sondern eine Reaktion auf eine Lage, die anders nicht mehr zu stabilisieren war. Dass diese Konstruktion rechtlich komplex undaufsichtsrechtlich sensibel war, ist öffentlich dokumentiert. Dass sie ohne anwaltliche Beratung entstanden sein kann, ist kaum vorstellbar.

Damit stellt sich weniger die Frage nach individueller Schuld als nach systemischer Verantwortung. Beratung im Wissen um die Lage ist keine neutrale Tätigkeit. Sie formt Handlungsspielräume. Sie legitimiert Entscheidungen. Und sie verschiebt Grenzen.

Technische Kontrolle und strukturelle Abschottung

Ein weiterer Aspekt, der erst in der Gesamtschau seine Bedeutung entfaltet, betrifft die technische Infrastruktur des Unternehmens.

Die Produktionsanlage war flächendeckend mit Kameras ausgestattet. Offiziell dienten sie der Sicherheit und Prozessüberwachung. Auffällig war jedoch, dass der Zugriff auf diese Systeme nicht ausschließlich vor Ort erfolgte. Bildmaterial konnte auch extern eingesehen werden, unabhängig vom Aufenthaltsort der zugreifenden Personen.

Damit entstand eine Form permanenter Beobachtbarkeit. Arbeitsabläufe, Anwesenheiten und Tätigkeiten waren jederzeit nachvollziehbar. Für Mitarbeitende blieb oft unklar, wer konkret Einsicht hatte und zu welchem Zweck. Kontrolle war allgegenwärtig, aber nicht transparent geregelt.

Parallel dazu war die digitale Infrastruktur des Unternehmens extern organisiert. Die technische Verantwortung lag bei einem langjährigen Partner mit Wohnsitz außerhalb der Schweiz. Zentrale Unternehmensdaten, Kommunikation und Dokumentation befanden sich auf externen Serverstrukturen. Der operative Betrieb war damit technisch vollständig von Systemen abhängig, die nicht am Standort selbst verankert waren.

Diese Architektur wurde mit Effizienz und Sicherheit begründet. Ihre Wirkung jedoch war eindeutig. Sie schuf Abhängigkeiten. Sie konzentrierte Zugriff. Und sie erschwerte Nachvollziehbarkeit.

Wer Zugriff hatte, hatte Übersicht.

Wer keinen Zugriff hatte, hatte keine.

Unabhängig von einer rechtlichen Bewertung wirft diese Struktur Fragen auf. Nicht nach Absicht, sondern nach Zweck. In einem Projekt dieser Größenordnung ist Transparenz kein optionales Merkmal. Sie ist Voraussetzung für Vertrauen.

Das System hinter den Personen

Was sich in diesem Kapitel zeigt, ist kein isoliertes Fehlverhalten einzelner Akteure. Es ist ein Geflecht. Familie, Beratung, Technik und Struktur griffen ineinander. Jede Ebene für sich betrachtet mag erklärbare sein. In ihrer Gesamtheit jedoch entsteht ein System, das sich zunehmend von externer Kontrolle entkoppelte und intern stabilisierte, selbst als die wirtschaftliche Grundlage längst erodiert war.

Das Entscheidende ist nicht, dass Fehler gemacht wurden. Fehler sind menschlich. Entscheidend ist, dass Wissen vorhanden war. Über Jahre. In mehreren Ebenen. Und dass dennoch Strukturen aufrechterhalten wurden, die ohne neue Mittel, neue Narrative und neue Umdeutungen nicht mehr lebensfähig gewesen wären.

Beratung im Wissen um die Lage ist kein Randthema. Sie ist der Punkt, an dem Verantwortung nicht mehr delegierbar ist.

Und genau deshalb steht dieses Kapitel hier. Nicht als Anklage. Sonstern als Beschreibung eines Moments, in dem Schweigen, Nähe und Struktur schwerer wogen als Korrektur.

Schlusskapitel

Warum dieses Buch hier endet

Dieses Buch endet nicht, weil alles gesagt ist.

Es endet, weil ab diesem Punkt nichts mehr erklärt werden muss.

Was sich über die vorangegangenen Kapitel hinweg zeigt, ist kein einzelner Fehlritt und keine zufällige Verkettung ungünstiger Umstände. Es ist ein durchgehendes Muster, das sich von den ersten Berechnungen bis zu den letzten Umdeutungen verfolgen lässt. Von frühen Annahmen, die größer klangen, als sie hätten sein dürfen, bis zu späten Erzählungen, die nur noch dazu dienten, diese Annahmen aufrechtzuerhalten. Von Zahlen, die beeindruckten, bis zu Konstruktionen, die erklärten, warum diese Zahlen noch nicht sichtbar geworden waren.

Am Anfang standen Kalkulationen, die nur dann funktionieren konnten, wenn man physikalische, wirtschaftliche und organisatorische Grenzen ausblendete. Erträge wurden projiziert, Kosten relativiert, Skalierung als Lösung präsentiert. Hätte man diese Grenzen offen benannt, wäre das Projekt in dieser Form nie gestartet worden. Nicht, weil es verboten gewesen wäre, sondern weil es niemand finanziert hätte. Die Grundlage des Projekts war damit von Beginn an fragil, auch wenn sie professionell wirkte.

Darauf folgten Entscheidungen, die diese Fragilität nicht korrigierten, sondern verstärkten. Fehlender Fokus, wechselnde Prioritäten und eine Führung, die mehr in Bewegung als in Steuerung investierte. Kapital floss nicht dorthin, wo es die operative Grundlage stabilisiert hätte, sondern dorthin, wo es neue Bilder erzeugte. Wachstum wurde kommuniziert, während Substanz fehlte. Komplexität ersetzte Klarheit, Aktivität ersetzte Richtung.

Mit der Zeit verschob sich etwas Grundlegendes. Aus falschen Annahmen wurden Narrative. Aus strukturellen Problemen wurden

Kommunikationsaufgaben. Aus wirtschaftlicher Realität wurde eine Geschichte, die immer weitergetragen werden musste, weil ihr Ende niemand aussprechen wollte. Je länger dieser Zustand anhielt, desto schwieriger wurde eine Korrektur. Nicht aus technischen Gründen, sondern aus psychologischen und systemischen.

Dieses Buch ist nicht entstanden, um jemanden zu demontieren. Es ist entstanden, weil Schweigen irgendwann nicht mehr neutral ist. Weil es einen Punkt gibt, an dem Hoffnung nicht mehr schützt, sondern schadet. Und weil Aufklärung nicht bedeutet, einen Zusammenbruch zu beschleunigen, sondern zu verhindern, dass weitere Entscheidungen auf falschen Grundlagen getroffen werden. Aufklärung ist kein Urteil. Sie ist eine Voraussetzung für Verantwortung.

Warum also nicht früher.

Weil es lange einen schmalen Korridor gab, in dem Korrektur noch möglich schien. Nicht im Sinne des ursprünglichen Versprechens, sondern als Schadensbegrenzung. Solange dieser Korridor existierte, hätte ein öffentlicher Bruch mehr zerstört als gerettet. Schweigen war kein Wegsehen. Es war ein Abwägen zwischen Schaden und Wirkung.

Dieser Korridor existiert nicht mehr.

Nicht, weil Fehler gemacht wurden. Fehler gehören zu jedem unternehmerischen Vorhaben. Sondern weil an Annahmen festgehalten wurde, die längst widerlegt waren. Weil weiter erzählt wurde, wo man hätte anhalten müssen. Und weil sich ein System verfestigt hat, das nur noch funktionieren konnte, solange niemand die gesamte Konstruktion betrachtete.

Dieses Buch zieht keine juristischen Schlüsse. Es trifft keine Prognosen über Schuld oder Ausgang. Es rekonstruiert Abläufe, Entscheidungen und Widersprüche, die unabhängig von persönlicher Motivation oder individueller Absicht bestehen. Wer es liest, wird keine Enttäuschung im klassischen Sinn finden. Aber er wird Zusammenhänge erkennen. Und er wird verstehen, warum dieses Projekt nicht einfach

gescheitert ist, sondern warum es so lange weiterlief, obwohl es das nicht hätte tun dürfen.

Hier endet die Darstellung.

Nicht, weil die Geschichte vorbei ist.

Sondern, weil ab hier nicht mehr erzählt, sondern verantwortet werden muss.

Schlusswort

In der öffentlichen Wahrnehmung wird häufig übersehen, welche Dimension dieses Projekt tatsächlich erreicht hat. Es handelt sich nicht um einen kleinen Kreis von Beteiligten oder ein überschaubares Finanzvolumen. Die Community umfasste zeitweise zwischen 40.000 und 100.000 registrierte Personen. Das insgesamt eingesammelte Kapital belief sich auf eine Größenordnung um die 100 Millionen Euro, zuzüglich einzelner späterer Großinvestitionen.

Diese Dimension verändert die Bewertung grundlegend. Sie macht aus individuellen Investitionsentscheidungen ein kollektives Risiko und aus internen Fehlentwicklungen ein Thema von öffentlicher Relevanz. Ab diesem Punkt geht es nicht mehr um persönliche Erwartungen oder Einzelfälle, sondern um Strukturen, deren wirtschaftliche Folgen eine große Zahl von Menschen betreffen.

Hinten diesen Zahlen stehen keine anonymen Summen.

Es sind Ersparnisse, Altersvorsorgen, Kredite, Rücklagen und Hoffnungen.

Für viele bedeutete dieses Projekt nicht ein Risiko unter vielen, sondern eine Entscheidung, die ihr gesamtes finanzielles Leben berührte.

Wenn ein System dieser Größenordnung scheitert oder sich als strukturell nicht tragfähig erweist, dann ist das kein individuelles Versagen. Dann ist es ein gesellschaftliches Ereignis.

Hinweis zur Methodik und Quellenlage

Die in diesem Buch dargestellten Abläufe, Einschätzungen und Zusammenhänge beruhen auf einer Vielzahl unterschiedlicher Quellen. Dazu zählen eigene Beobachtungen aus unmittelbarer Nähe zum Projekt, Einblicke in interne Strukturen und Prozesse, Gespräche mit beteiligten Personen aus verschiedenen Ebenen sowie öffentlich zugängliche Informationen, Unternehmensdarstellungen und mediale Berichte – darunter aktuelle Interviews mit Anwälten, die betroffene Anleger vertreten (z. B. aus Dezember 2025 auf Fachportalen wie diebewertung.de), die den Fall weiter beleuchten. Die Inhalte wurden nicht aus einer einzelnen Perspektive rekonstruiert, sondern über einen längeren Zeitraum gesammelt, abgeglichen und in ihrem zeitlichen Zusammenhang betrachtet. Einzelne Aussagen spiegeln daher nicht isolierte Eindrücke wider, sondern ergeben sich aus der Gesamtschau wiederkehrender Muster, Entscheidungen und Entwicklungen. Soweit möglich, wurden Angaben anhand mehrerer Quellen überprüft oder mit öffentlich bekannten Informationen abgeglichen. Wo dies nicht möglich war, wird bewusst auf konkrete Zuordnungen verzichtet. Dieses Buch erhebt nicht den Anspruch, sämtliche Aspekte vollständig abzubilden. Es versteht sich als strukturierte Rekonstruktion dokumentierter Vorgänge und nachvollziehbarer Entwicklungen, die eine Einordnung ermöglichen sollen, nicht als abschließende Bewertung.

Rechtlicher Hinweis

Dieses Buch stellt keine Anlageberatung, Rechtsberatung oder steuerliche Beratung dar. Es enthält keine Aufforderung zu Investitionen oder rechtlichen Schritten. Die dargestellten Inhalte geben eine sachliche Darstellung von Abläufen, Einschätzungen und strukturellen Zusammenhängen wieder, wie sie aus der Auswertung verschiedener Informationsquellen hervorgehen. Es handelt sich nicht um gerichtliche Feststellungen oder strafrechtliche Bewertungen. Etwaige rechtliche Einordnungen dienen ausschließlich der allgemeinen Information und ersetzen keine individuelle rechtliche Prüfung. Leserinnen und Leser sind angehalten, sich bei Bedarf eigenständig zu informieren oder fachkundigen Rat einzuholen. Die Nennung von Unternehmensstrukturen, Geschäftsmodellen oder öffentlich bekannten Personen erfolgt ausschließlich im Rahmen einer kritischen Auseinandersetzung mit dokumentierten Vorgängen und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Nachbemerkung

Dieses Buch soll vor allem eines: aufklären und warnen. In einer Branche mit hohen Versprechen und großen Investitionssummen ist Transparenz essenziell. Die hier geschilderten Ereignisse basieren auf realen Beobachtungen und sollen betroffenen oder potenziellen Investoren helfen, fundierte Entscheidungen zu treffen – insbesondere angesichts öffentlicher Diskussionen um Rückzahlungsklagen (z. B. LG Baden-Baden 2025: 124.932 €; LG Bochum 2025: 11.195,38 €), ausbleibende Erträge, BaFin-Warnungen (2024) und behördliche Prüfungen. Bei Fragen zu eigenen Investments empfehle ich dringend, qualifizierte Anwälte, die FINMA (Schweiz) oder die BaFin (Deutschland) zu konsultieren. Bleiben Sie wachsam, schützen Sie Ihr Vermögen – und teilen Sie Ihre Erfahrungen, um anderen zu helfen.