

DAVID BECKETT

SO GEWINNT MAN JEDEN PITCH

**DIE OPTIMALE VORBEREITUNG, UM KUNDEN, KOLLEGEN UND INVESTOREN
ZU ÜBERZEUGEN – MIT VIELEN PRAXISTOOLS UND FALLBEISPIELEN**

ÜBERSETZUNG AUS DEM ENGLISCHEN VON ALMUTH BRAUN

REDLINE | VERLAG

ES BEGANN MIT EINEM PITCH

0.1 EINFÜHRUNG

Mein erster Chef war Lance Miller. Das war im Jahr 1992 und ich hatte soeben eine Stelle bei Canon angetreten.

Ja, der auf dem Foto bin ich oder, besser gesagt, war ich damals. Das Foto ist schwarz-weiß, weil die Krawatte ziemlich grauenhaft war ...

Lance arbeitete seit 20 Jahren in der Werbung und war einer der besten Pitcher,

die ich je erlebt habe: Er entwickelte eine klare Story mit perfekt gestalteten Folien, die er mit unschlagbarer Leidenschaft und Sicherheit präsentierte. Lance schaffte es, dass ein rüddiger Minipinscher wie ein elegant frasierter Königspudel wirkte (und das kann er heute noch).

In meinen ersten Wochen im Unternehmen zwang mich Lance zu lernen, wie man eine überzeugende Verkaufspräsentation hält. Ein Besuch im Unternehmen? »Geh und erzähl die Story,



Beckett!« Eine Messe oder Ausstellung?
»Erzähl diese Geschichte hundert Mal.«
Ich nahm an einer Reihe von Präsentationsschulungen teil und beobachtete jede Bewegung, die Lance während seiner Präsentationen machte, um zu lernen, auf welche Details es wirklich ankommt.

Meine Präsentationsfähigkeiten entwickelten sich zur effektivsten Kompetenz, die ich in den 16 Jahren erwarb, die ich bei Canon arbeitete und in denen ich stetig die Unternehmensleiter erklomm – vom Marketingassistenten bis zum Country Director. Sie entpuppten sich als eine Stärke, die meiner Karriere eindeutig Flügel verlieh, mir dabei half, meine mehr oder weniger durchschnittlichen Produktmanagementfähigkeiten glänzen zu lassen und den führenden Einflussnehmern in meinem Umfeld das Vertrauen zu geben, dass ich Ergebnisse abliefern konnte. Dank meiner Präsentationen bekam ich die Ressourcen, die mir dabei halfen, immer bessere Ergebnisse

und weitere Erfolge zu erzielen, die ich wiederum präsentieren konnte.

Ich beobachtete genau, welche Auswirkungen die Verkaufsfähigkeiten meiner Kollegen hatten. Diejenigen, die schlechte Pitcher waren, wurden ständig unterschätzt, wohingegen die wirklich guten Pitcher ständig überschätzt wurden. Das führte zu entsprechenden Unterschieden in Gehalt und Position. Noch wichtiger war aber, dass es sich auf den Umfang der Verantwortung auswirkte, die einem übertragen wurde, sowie die Chance, an coolen Projekten mitzuarbeiten.

Vor allem aber gilt, dass **Menschen denjenigen zuhören, die gut präsentieren können, und denjenigen, die sich und ihre Ideen nicht verkaufen können, keine Beachtung schenken.**

Gehört zu werden ist ein grundlegendes menschliches Bedürfnis. Ich sah, wie eine mangelnde Präsentationsfähigkeit das Selbstwertgefühl der Menschen und



ihren persönlichen und beruflichen Stolz beeinträchtigte. Vor einem Publikum zu scheitern kann das Selbstvertrauen desjenigen, der eine Präsentation hält, schwer beschädigen. Einen großartigen Pitch hinzulegen ist eine reiche Quelle für persönliche und berufliche Zufriedenheit und ein sehr guter Beitrag zum Aufbau von Selbstvertrauen. *Es fühlt sich einfach klasse an.*

Heutzutage können Sie in einem Großunternehmen keine Karriere machen, wenn Sie nicht pitchen können. Mangelnde Verkaufsfähigkeiten können dazu beitragen, dass Ihre Karriere weniger zufriedenstellend verläuft und Sie möglicherweise nicht die Anerkennung erhalten, die Sie verdienen. Sie können zwar trotzdem ein anständiges Gehalt verdienen, allerdings verlangen meine Unternehmenskunden von ihren Mitarbeitern immer häufiger die Fähigkeit, die Ergebnisse ihrer Arbeit kurz und prägnant zu präsentieren.

Wenn Sie jedoch in einem Start-up oder einem innovationsgetriebenen Umfeld arbeiten, **können Sie ohne Pitching-Fähigkeiten nicht überleben.** Es gibt auf der ganzen Welt nicht ein einziges erfolgreiches oder gut finanziertes Start-up, das keinen herausragenden Pitcher hätte. Das Gleiche gilt für unternehmensinterne Innovationsteams. Sie brauchen einen überzeugenden Missionar, der die maßgeblichen Entscheider in Bewegung bringt.

Start-ups und Innovationsteams pitchten im Schnitt 25 Mal am Tag. Dabei denken wir immer zuerst an Investoren und Kunden, aber seltener an die weniger offensichtlichen Interessengruppen wie Partner, Mentoren und potenzielle Mitarbeiter – und noch seltener an Networking-Events oder die sprichwörtlichen Unterhaltungen an der Kaffeemaschine! Tatsächlich ist jedes Gespräch, das Sie mit einem Menschen führen, der Ihnen auf irgendeine Weise dabei helfen kann, der Verwirklichung Ihres Traums

einen Schritt näher zu kommen, ein Pitch.

Investoren treffen ihre Entscheidungen auf der Basis Ihres Pitches. Ich habe mit vielen von ihnen gesprochen und sie glauben, dass Ihre Kommunikationsfähigkeiten maßgeblich für den Wert Ihres Unternehmens sind.

»Pitching-Fähigkeiten können 5 bis 20 Prozent zum Exit-Wert eines Start-ups beitragen. Die Fähigkeit, die Qualität eines Produkts, Teams und Geschäfts in einem überzeugenden Pitch zu kommunizieren, hat einen gewaltigen Einfluss auf den Erfolg eines Start-ups.«

Frank Appeldoorn, Arches Capital

Investoren bewerten, ob Sie nicht nur Ihre Kapitalgeber, sondern auch alle anderen überzeugen können, die Sie für sich gewinnen müssen, um erfolgreich zu sein. Natürlich ist der Pitch nicht das einzige Entscheidungskriterium, aber

ohne einen überzeugenden Pitch passiert gar nichts.

Kein Managementteam oder Vorstand investiert Finanz- und Humankapital in ein Innovationsprojekt auf der Basis eines gelungenen Pitches, aber jede Investitionsentscheidung beginnt mit einem Pitch.

Willkommen zu So gewinnt man jeden Pitch. Hier sind Sie richtig, um damit zu beginnen, Ihre geschäftliche Zukunft zu verändern.

0.1.1 Warum ist Pitching so schwierig?

Es ist kein Geheimnis, dass Pitching wichtig ist. Warum sind dann so viele Pitches so unglaublich schlecht?

Zu viele Worte, ein langatmiger, unspannender Einstieg, ein zerfasertes Ende, eine unklare Struktur, Überziehung der Präsentationszeit, überladene Folien und ein eintöniger Monolog ohne Stimmmodulation und im immer gleichen Tempo, überschnelles Haspeln ... all das haben



wir tausendmal erlebt. Wenn eine gute Präsentation einen derart hohen Wert besitzt, warum halten dann so viele Pitcher schlechte Präsentationen?

Ich glaube, dass es dafür drei Hauptgründe gibt.

Erstens: Diese Fähigkeit wird an keiner Schule vermittelt. Schüler und Studenten halten Präsentationen und erhalten Feedback, aber niemand gibt ihnen praktische Instrumente an die Hand, mit denen sie ihre Präsentationsfähigkeiten verbessern können. Wenn Sie Ihre erste Verkaufspräsentation halten müssen, sendet Ihnen irgendjemand die Standardvorlage des Unternehmens – Aufzählungspunkte ohne Ende – und Sie befüllen sie einfach mit Text.

Dieses Buch hilft Ihnen dabei, das, was Sie in der Schule verpasst haben, nachzuholen, und liefert Ihnen die Instrumente, die Ihnen die Kunst der überzeugenden Verkaufspräsentation vermitteln. Es bietet erprobte und bewährte Techniken,

mit denen Sie Ihre Pitches sofort verbessern können.

Zweitens: Die meisten Schulungen und Bücher über Präsentationen fokussieren auf die Art und Weise, wie Sie präsentieren: Körpersprache, Stimme und Präsenz. Diese Aspekte sind zwar überaus wichtig, aber sie sind nur ein Teil des Prozesses, einen großartigen Pitch abzuliefern. Ich habe erlebt, wie wichtig es ist, dass Sie von Ihrer eigenen Story überzeugt sind. Wenn Sie von sich und Ihrer Arbeit überzeugt und begeistert sind, empfinden Sie weniger Stress und als Folge wirkt Ihre Präsentation wesentlich natürlicher.

In diesem Buch werden Sie Instrumente finden, die Ihnen dabei helfen, kreativ zu denken und eine starke, überzeugende Storyline zu entwickeln, hinter der Sie voll und ganz stehen können. Sie werden lernen, großartige Folien zu gestalten, die hochprofessionell wirken und Eindruck schinden. Außerdem werden Sie alle nötigen Hinweise und Empfehlun-

gen zum Einsatz Ihrer Stimme und Körpersprache finden, um zu gewährleisten, dass Sie vollkommen selbstsicher sind, wenn es darauf ankommt. Und darüber hinaus werden Sie einige hocheffektive Methoden zur Überwindung Ihrer Nervosität finden.

Drittens: Präsentation ist Kommunikation von Mensch zu Mensch. Im Augenblick der Wahrheit – von der Sekunde an, in der Sie den Mund aufmachen – reduziert sich alles darauf, dass ein Mensch vor anderen Menschen steht und versucht, diese zu überzeugen.

Der Auftritt vor einem Publikum ist einer der verwundbarsten Momente im Leben eines Menschen. Ich habe Ratschläge gehört wie »Sei einfach du selbst«. Tatsächlich verfügt fast niemand über die Fähigkeit, ohne Anleitung oder Hilfe mit dem Druck umzugehen, der mit dem Auftritt vor einem Publikum verbunden ist. Der Schlüssel liegt darin, Instrumente zu besitzen, mit denen man den Stress, öffentlicher Kritik ausgesetzt zu

sein, bewältigen kann, und die Übungen zu machen, um sich bestmöglich vorzubereiten.

Wenn Sie Ihre Zielgruppe kennen und verstehen, ein klares Ziel formuliert haben, das Sie mit dem Pitch verfolgen, eine sorgfältig strukturierte Story mit einer Reihe überzeugender visueller Elemente erarbeitet und eine erfolgreiche Methode entwickelt haben, mit der Sie Ihren Pitch üben und schließlich präsentieren, wird sich Ihre Nervosität in positive Energie verwandeln.

Wenn Sie den Empfehlungen dieses Buches folgen und die darin enthaltenen Übungen machen, sind Sie perfekt in der Lage, eine eindrucksvolle, überzeugende Präsentation zu halten.

0.1.2 Wer ist die Zielgruppe dieses Buches? Unternehmer und unternehmensinterne Innovationsteams

Dieses Buch richtet sich an Start-ups und unternehmensinterne Innovationsteams.



Bis vor wenigen Jahren wurde Pitching im Allgemeinen mit Start-ups assoziiert. Große Events wie Web Summit, The Next Web, TechCrunch und Slush stellen regelmäßig Hunderte von Start-ups vor, die ihre Story und ihr Geschäftsmodell in drei bis fünf Minuten präsentieren. Demo Days, Pitch Competition und selbst *Dragon's Den* haben seit der Jahrtausendwende allesamt zu einer Explosion von Start-up-Pitches beigetragen.

Inzwischen hat sich Pitching auch jenseits der Start-up-Welt durchgesetzt. Die meisten Großunternehmen führen Innovationsprojekte durch, um ihre schwerfälligen Geschäftsstrukturen in schlanke, agile interdisziplinäre Entwicklungsteams zu verwandeln. Sie wenden Lean Startup, Business Model Canvas sowie Techniken zur Wertangebots- und Kundenentwicklung an, die alle in einem Pitch enden.

Worin besteht der Unterschied zwischen dem Pitch eines Start-ups und eines unternehmenseigenen Innovationsteams?

Da gibt es fast keinen! Beide sind kurz und knapp und müssen messerscharfe Argumente bringen, was das Problem, seine Lösung, den einzigartigen Nutzen, das Geschäftsmodell und das Kundenengagement betrifft. Der größte Unterschied besteht zwischen dem Pitching um Ressourcen und dem Pitching eines Teams.

Üblicherweise brauchen Start-ups in erster Linie Finanzkapital, gefolgt von Expertenwissen und einem Netzwerk. Im Rahmen der Zusammenarbeit mit zahlreichen Innovationsteams habe ich festgestellt, dass Investition für sie oft mehr bedeutet als Geld. Sie benötigen außerdem Zeit für das Kernteam, damit es seine Idee weiterentwickeln kann, Humanressourcen aus anderen Unternehmensbereichen, die Schirmherrschaft beziehungsweise den Rückhalt der leitenden Managementebene und der Unternehmensführung und möglicher-

weise die Inkludierung von Personal und Kosten in den mittelfristigen Plan.

Ein Start-up verkauft die Qualität seines Teams; es erklärt, warum die Personen, die den Kern der Gründertruppe und das übrige Team ausmachen, die nötige Erfahrung und den Antrieb besitzen, um ihrer Idee zum Erfolg zu verhelfen. Bei einem Innovationsteam geht es dagegen weniger um die Frage, wer die Idee vorstellt, sondern vielmehr darum, welche Teile der Organisation involviert und welche Rollen geschaffen werden müssen, wie viele Mitglieder und welchen Kompetenzmix das Team haben muss.

Wenn Sie sich durch die Schritte zur Entwicklung eines großartigen Pitches arbeiten, werden diese zwei wesentlichen Unterschiede jeweils hervorgehoben. Zumeist sind die Instrumente, die Sie für eine überzeugende Story brauchen, jedoch für beide Varianten dieselben.

Sie pitchten vor Investoren, um Finanzkapital zu erhalten? Oder vor Vorstandsmitgliedern, um Budgets, Zeit und Ressourcen bewilligt zu bekommen? Dieses Buch wird Ihnen dabei helfen, Ihre Story zu kommunizieren und die Chancen zu erhöhen, dass Sie von Ihren Zuhörern das erhalten, was Sie sich vorgenommen haben.

0.1.3 Auf welche Art von Pitch bereitet das Buch Sie vor?

Als Start-up und Innovationsteam durchlaufen Sie unterschiedliche Phasen der Entwicklung, daher brauchen Sie in jeder Phase eine andere Art des Pitches. Dieses Buch bereitet Sie insbesondere auf die frühen Phasen vor, in denen eine überzeugende Präsentation die größte Wirkung entfaltet, sodass Sie Ihre Idee und ihren Wert kommunizieren können und Aufmerksamkeit erhalten. Ich bezeichne das als den Glory Pitch, weil Sie diese Präsentation möglicherweise auf einem Event abhalten, bei dem Sie gegen zahlreiche andere Start-ups antreten. Das Ziel ist, die Aufmerksamkeit Ihrer Zuhörer zu



wecken und die richtigen Leute dazu zu bringen, im Anschluss mit Ihnen Kontakt aufzunehmen.

Wenn Sie den Schritten in diesem Buch folgen, werden Sie auch gut auf die Meetings vorbereitet sein, die üblicherweise nach dem Glory Pitch folgen, zum Beispiel eine einstündige Besprechung mit einem Investor oder dem Vorstand. Diese Besprechung wird eher interaktiv und weniger eine typische Präsentation sein; das heißt, Sie werden viele Fragen beantworten müssen. Wenn Sie sich mithilfe des Pitch Canvas© und den nachfolgenden Ratschlägen für die Erstellung der Präsentationsfolien vorbereiten, werden Sie auch für diese Besprechungen gut gewappnet sein. Verglichen mit dem Glory Pitch kommt es hier weniger auf Ihre Körpersprache und Ihre sonstigen Präsentationsfähigkeiten an, sondern mehr auf den Inhalt und einen soliden, gut durchdachten Geschäftsplan.

Egal auf welchen Moment Sie sich vorbereiten, dieses Buch wird Ihnen die prakti-

schen Schritte und Instrumente zur Verfügung stellen, damit Sie Ihre Botschaft möglichst überzeugend vermitteln können.

O.1.4 Wie ich dieses Buch geschrieben habe: Learning by Doing

Im Verlauf der letzten Jahre habe ich viele Tausend Stunden damit verbracht, viele Tausend Profis und Start-ups im Pitching zu coachen. Das Erste, was ich tat – und das mache ich nach wie vor ständig –, war, mit den Leuten zu sprechen, die sich Präsentationen anhören. Ich befragte sie dazu, was sie hören wollen und was sie ärgert, was ihre Aufmerksamkeit und ihre Fantasie weckt und was sie abtörnt, was ihre Alarmglocken schrillen lässt und was diese verstummen lässt. Das war die Grundlage meines Projekts, großartigen Ideen dazu zu verhelfen, Gehör zu erhalten.

Ich habe einen Pitch-Workshop entwickelt, indem ich mit einem breiten Spektrum an Start-ups und Innovationsteams aus mehr als 25 Ländern alle Arten an

Übungen ausprobiert habe. Bei jedem Workshop habe ich darauf geachtet, was meinen Kunden am meisten weiterhilft. Mein vorrangiges Ziel war nicht, dass die Teilnehmer verstehen, *wie* sie eine bessere Präsentation halten können, sondern *dass sie es tatsächlich können!* Dabei stellte ich fest, dass meine Kunden umso schneller in der Lage waren, die Qualität ihres Pitches zu verbessern, je stärker ich den Workshop in kleine, praktische Übungen herunterbrach, die sie in wenigen Minuten durchführen konnten.

Folglich enthält dieses Buch ausschließlich Instrumente, die sich in der Praxis bewährt haben. Jedes Einzelne wurde getestet und in eine reale Handlung übergeleitet, die Sie vornehmen können, um Ihren Pitch zu optimieren. Aus diesem Grund finden Sie im Verlauf des Buches zahlreiche Übungen, die Ihnen dabei helfen, die Story zu kommunizieren, die Sie wirklich erzählen wollen.

Sie können keinen großartigen Pitch herbeidenken.

Dies ist ein PRAKTISCHES und kein THEORETISCHES Buch. Sie werden zu jedem Aspekt des Pitches praktisch umsetzbare Übungen finden. Jede Theorie und Erkenntnis ist mit einem Instrument gepaart, das Sie bei Ihrem nächsten Pitch sofort anwenden können. Daher gibt es hier keine langwierigen Lernprozesse. Pitching ist eine Fähigkeit, bei der Sie innerhalb von wenigen Tagen Quantensprünge vollziehen können. Sie müssen sich einfach nur konzentrieren, die Ratschläge befolgen und die Übungen machen.

Feedback auf die Dinge, die sich bewähren und die sich nicht bewähren, habe ich auf unterschiedliche Weise erhalten. Einige Teilnehmer twitterten ihre bevorzugten Techniken, andere sandten mir E-Mails oder Nachrichten auf LinkedIn. Außerdem erhielt ich Feedback von Accelerator-Organisatoren im Anschluss an ihre Demo Days sowie über meinen Workshop-Fragebogen. Vor allem aber erlebte ich regelmäßig die Ergebnisse meiner Arbeit, wenn meine Kunden live präsentierten.



Mir ist klar, dass Sie keine Zeit zu verschwenden haben. Aus diesem Grund dauern die Übungen normalerweise zwischen fünf und 15 Minuten. Zwingen Sie sich, schnell zu denken und Inhalte zu notieren. Oft ist der erste Gedanke, der Ihnen in den Sinn kommt, der überzeugendste, der Ihre wahre Absicht am besten zum Ausdruck bringt.

Nachdem Sie das getan haben, verfügen Sie über einen klaren Wegweiser und einen ebenso klaren Prozess, dem Sie folgen können, sodass sich auch Ihre Vorbereitungszeit verringert. Gleichzeitig werden die Qualität und die Effektivität jedes einzelnen Pitches steigen.

0.1.5 Pitch oder Präsentation?

Als ich bei Canon arbeitete, ertrug ich während langer, unpersönlicher, weit-schweifiger und informationsüberladener Präsentationen mehr als eine Million PowerPoint-Folien ohne klares Ziel. In den vergangenen Jahren habe ich mehr als 5 000 Pitches erlebt. Die besten waren kurz und auf die Highlights fokussiert,

enthielten eine klare Botschaft und eine persönliche Note.

Es kommt nicht darauf an, ob wir es Pitch oder Präsentation nennen. Wenn wir die Zuhörer sind, wissen wir, welche Art Kommunikation wir hören und sehen wollen, und wenn wir der Pitcher sind, wissen wir, was und wie wir unsere Story kommunizieren müssen.

Ob TED Talk oder Investor-Pitch, Mitarbeitermotivation oder Produkteinführung – pitchen Sie kurz und prägnant, klar, überzeugt und überzeugend und leidenschaftlich. Wenn das alles zutrifft, haben Sie eine ausgezeichnete Chance, Ihre Zielgruppe für sich zu gewinnen.

Eine Präsentation wird einfach gehalten, ein Pitch ist eine **Chance**.

Pitching ist die neue Präsentation.

0.1.6 Einige Menschen sind geborene Pitcher ... stimmt's?

Es herrscht der weitverbreitete Mythos, dass es Präsentatoren gibt, die dank irgendwelcher magischer Charaktereigenschaften, mit denen sie zufällig auf die Welt gekommen sind, einfach auf die Bühne marschieren und mühelos Massen inspirieren. Lassen Sie mich mit diesem Mythos hier und jetzt aufräumen.

Es gibt auf der ganzen Welt vielleicht 0,1 Prozent, die über die angeborene Fähigkeit verfügen, »andere zu beflügeln«. Alle anderen müssen sich das erarbeiten, indem sie lernen, was sich bewährt, einem Prozess folgen, mit dem sie erprobte Instrumente auf ihren eigenen Ansatz anwenden können, und entsprechend Zeit und Energie darauf verwenden.

Dieses Buch sagt Ihnen nicht, was genau Sie in Ihrem Pitch sagen sollen: Vielmehr liefert es Ihnen den Rahmen, um Ihre individuelle Story zu finden und diese so zu strukturieren, dass Sie von Ihren

Zuhörern das gewünschte Ergebnis erhalten.

Auch Sie sind ein geborener Pitcher.

0.1.7 Stellen Sie einen Realitätsbezug her und lesen Sie dieses Buch, während Sie sich auf einen echten Pitch vorbereiten

Die nützlichste Herangehensweise an dieses Buch ist, an den Pitch zu denken, den Sie in den nächsten Wochen oder Monaten halten müssen. Natürlich können Sie einige Tipps auswählen und anwenden, aber wenn Sie das gesamte Arsenal in einem realen Pitch zur Anwendung bringen, verbessern Sie auf der Stelle die Qualität Ihrer Kommunikation.

Fokussieren Sie auf eine echte Zielgruppe, ein echtes Ziel, eine echte Anforderung und schreiben Sie Inhalte auf und testen Sie sie – immer mit dem anstehenden Pitch im Hinterkopf.



Und hier die Grundlagen eines großartigen Pitches.

Ich rate meinen Kunden, alle Dinge immer in drei Schritte herunterzubrechen (die Gründe dafür finden Sie in Kapitel 1.3). Und hier meine drei großen Kategorien für das Pitching.

Skript. Design. Kommunikation.

Erstellen Sie ein überzeugendes Skript von Ihrer Story.

Entwerfen Sie visuelle Elemente, die Ihre Story untermauern.

Übermitteln Sie Ihre Botschaft mit Sicherheit, Engagement und Leidenschaft.

Alles, was Sie über Pitching wissen müssen, lässt sich auf diese drei Kategorien

reduzieren. Ich werde Sie schrittweise durch jede einzelne führen.

Packen wir's an!

Wir haben Videos der besten Pitches zusammengestellt, die Ihnen bei den Konzepten helfen, die in diesem Buch beschrieben sind. Sie werden an relevanten Punkten QR-Codes finden, über die Sie sofort Zugriff auf die Videobeispiele erhalten.

INTERVIEW MIT PRINS CONSTANTIJN VAN ORANJE-NASSAU

Start-up-Abgesandter bei StartupDelta, der Organisation, die die Start-up-Entwicklung in den Niederlanden fördert.



Warum ist Pitching wichtig?

Erstens zwingt es das Team, über das nachzudenken, was es eigentlich verkaufen will. Einem kritischen Publikum die Story zu präsentieren, ist eine gute Methode, Selbstdisziplin zu üben und die Botschaft auf das Wesentliche zu reduzieren.

Wenn ich einem Pitching zuhöre, merke ich oft, dass die Leute eigentlich nicht genau wissen, wer ihr Markt ist. Sie sprechen über die zehn oder 20 Dinge, die sie tun, anstatt das eine zentrale Element zu nennen, das ihr wahres Wertangebot ausmacht. Und das wird dem Pitcher nur klar, wenn er seine Botschaft unter Zeitdruck übermitteln muss. Dieser Disziplinierungseffekt ist wirklich wichtig.

Zweitens hilft ein Pitch, bereit und vorbereitet zu sein, um aus einer Chance echtes Kapital zu schlagen. Zu jedem Zeitpunkt könnte ein potenzieller Kunde, ein Investor oder ein potenzieller Mitarbeiter auftauchen, den Sie beeindrucken wollen. Eine fertige Story zu haben und diese im entscheidenden Moment auf Knopfdruck überzeugend präsentieren zu können, ist ein echter Vermögenswert.

Was läuft bei Pitches schief?

In erster Linie sind es die Unkenntnis und das mangelnde Verständnis Ihrer Zielgruppe. Die Fähigkeit, Ihre Botschaft an die Zielgruppe anzupassen, die Sie in dem Moment überzeugen wollen, ist absolut entscheidend. Das ist wie bei einem Fußballspiel; je nach Situation müssen Sie kurze oder lange Pässe spielen. Sie müssen in der Lage sein, Ihre Taktik an die jeweiligen Umstände anzupassen.

Möglicherweise verfügen Sie über eine solide Story, richten sich aber an die falsche Zielgruppe. Bei einer Technologie-

konferenz oder einem TEDx Talk zum Beispiel müssen Sie inspirieren und Ihre persönliche Story kommunizieren, wie Sie zu Ihrer Entdeckung gekommen sind. Vor einer Gruppe von Investoren ist die Inspiration zwar auch wichtig, muss aber viel knapper ausfallen. Die potenziellen Kapitalgeber werden sagen: »Schöne Story, aber wir haben schon viele schöne Storys gehört. Was wollen Sie genau vermarkten und wann? Wie lautet Ihr Wertangebot, womit verdienen Sie dabei Geld und welche Unternehmen werden Sie vom Markt verdrängen beziehungsweise auf den Kopf stellen?«

Welche Bedeutung hat der sogenannte Elevator Pitch, bei dem Sie in den 30 Sekunden, in denen Sie mit einer einflussreichen Person im Aufzug stehen, Ihre Idee verkaufen?

Das hat mit dem richtigen Zeitpunkt zu tun! Mir werden oft Dinge angedient, aber oftmals zum völlig falschen Zeitpunkt. Zum Beispiel wenn mir Leute bei einem Empfang oder einer Produkt-einführungsparty ihren Geschäftsplan ins Ohr schreien und ich davon halb taub bin. Sie drücken auf den Startknopf und hören gar nicht mehr auf ... Ich frage mich dann immer, ob sie wirklich glau-

ben, dass ich in diesem konkreten Augenblick an ihrem Unternehmen interessiert sein könnte. Wenn man sich auf einer Party befindet, auf der man sich eher auf persönlicher Ebene austauscht, ist das vermutlich nicht der Moment, in dem ich oder andere besonders empfänglich für solche Botschaften sind. Pitching zum falschen Zeitpunkt ist ein Fehler, der oft gemacht wird.

Was wir von der Idee des Elevator Pitch lernen, ist, dass wir in der Lage sein müssen, unsere Idee ad hoc überzeugend vorzutragen. Sie müssen sich aber überlegen, ob das wirklich der *geeignete* Moment dafür ist! Wenn Sie pitchen, versuchen Sie, ein Gefühl für die Stimmung Ihrer Zielgruppe zu entwickeln und Ihre Botschaft und deren Länge dynamisch daran anzupassen. Natürlich müssen Sie Ihre Botschaft vermitteln, aber Sie müssen auch wissen, dass eine Person, die auf ihrem Stuhl herumrutscht, höchstwahrscheinlich von irgendetwas gelangweilt oder genervt ist. Anstatt schneller zu sprechen, könnten Sie innehalten und eine Frage stellen und auf unterschiedliche Weise das Interesse Ihres Gegenübers wecken. Diese Sensibilität für die Zielgruppe fehlt oft.

Was ist wichtiger, Leidenschaft oder Inhalt?

Es beginnt mit der Leidenschaft und dann geht es um den Inhalt. Wenn jemand keine Leidenschaft entwickelt und Sie als Zuhörer nicht mitreißt, fragen Sie sich: »Wie wird diese Person greifbare Ergebnisse erzielen?« Allerdings kommt es auch auf die Umsetzung an. Ich muss das Vertrauen verspüren, dass die Person die Fähigkeit besitzt, ihre Leidenschaft in reale Handlungen und ein greifbares Geschäft überzuleiten. Mit Leidenschaft wecken Sie Aufmerksamkeit, aber sobald die geweckt ist, müssen Sie Inhalte liefern.

Was bewirkt ein großartiger Pitch Ihrer Meinung nach?

Ein überzeugender Pitch führt dazu, dass der Zuhörer sofort mit dem Pitcher ins Geschäft kommen will! Der Pitch gibt ihm das Gefühl, dass er eine wertvolle Chance verpasst, wenn er nicht sofort handelt. Ein großartiger Pitch sollte eine Kombination aus einer Vision sein, die die Fantasie der Zuhörer anregt, und greifbaren Belegen für ihre Verwirklichung. Diese Kombination bewirkt, dass die Zuhörer den Moment nutzen und sofort handeln wollen.

Ein Pitcher hat 30 Sekunden, um Ihnen seine Idee zu verkaufen. Was wollen Sie hören?

Ich will genau wissen und verstehen, wie sein Wertangebot lautet und was die Person von mir erwartet. Geben Sie mir eine Handlung, einen nächsten Schritt.

Haben Sie noch einen abschließenden Ratschlag?

Berücksichtigen Sie kulturelle Unterschiede und passen Sie Ihre Präsentation entsprechend an Ihre Zielgruppe an. Und lassen Sie sich schulen. Und zwar nicht nur im Hinblick auf die Vorbereitung der Storyline, sondern auch in Bezug auf die kulturellen Aspekte unterschiedlicher Nationalitäten und Empfindlichkeiten.

Der Pitch ist nicht Anfang und Ende; Sie müssen nachfassen und alle Schritte machen, damit daraus ein Deal wird. Fragen zu stellen, ist ein ebenfalls weit unterschätzter Aspekt des Pitchings, weil Sie manchmal mehr über Ihre Zielgruppe erfahren und mehr Antworten von ihr erhalten, wenn Sie sie mithilfe von Fragen stärker einbinden und engagieren. ●