



Entrepreneurial Storytelling

Business in Geschichten verdichten

Birgitta Borghoff

Entrepreneurial Storytelling ist eine transdisziplinäre Praktik, die dazu dient, Projekte, Produkte und Dienstleistungen zu designen oder neue Organisationen zu gründen. Wer in der Öffentlichkeit wahrgenommen werden will, muss erzählen, was er tut. Leadership, Management, Beratung und Entrepreneurship werden so zu einer kommunikativen Aufgabe. Das erklärt, warum **Narrative** auch in der Organisationspraxis von zentraler Bedeutung sind.¹

»Like a captain on a stormy sea
entrepreneurial storytelling seeks along you and me
while constituting a voyage by supportive communication
getting ready for higher vibration
leading each other confidentially
being proud of your own potential(ly?).
Growing out of children's shoes
the story goes and flows.«
Birgitta Borghoff, *entrepreneurialstorytelling.net*

Alle sozialen Gemeinschaften haben ihre Erzählungen.² Diese prägen nicht nur unser Leben, sondern auch unsere Arbeitswelt und die unterschiedlichen Rollen, die wir darin spielen. Als sprachliches Handlungsmuster ist das Erzählen eng mit dem Konzept der Geschichte verbunden.³ Geschichten führen unsere Wahrnehmung, unsere Emotionen sowie unsere Verstehens- und Erkenntnisprozesse. Im Gegensatz zu reinen Daten und Fakten werden Geschichten leichter erinnert und wiedergegeben. Miteinander verständigen können wir uns erst, wenn wir auf gemeinsame, systemübergreifende oder organisational verankerte Deutungsmuster, sogenannte Basisnarrative⁴, zurückgreifen, an öffentliche Geschichten anknüpfen oder eine neue Erzählung beginnen. Dadurch gestalten wir organisationale und gesellschaftliche Diskurse mit.

Geschichten folgen einer Erzähldramaturgie, die eine Ausgangssituation, ein konfliktäres Ereignis, die Auflösung des Konflikts sowie schließlich die Moral von der Geschichte ent-

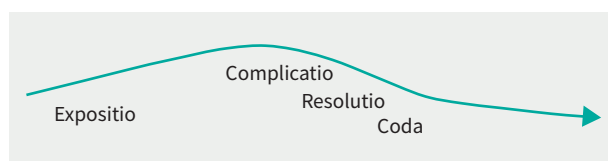


Abb. 1 Erzähldramaturgie nach Perrin/Wyss (2016: 244)

Narrative

Kommunikation in Organisationen vollzieht sich hauptsächlich durch Narrative. Als Muster des Sprachgebrauchs verknüpfen Narrationen Situationen, Ereignisse, Schauplätze, Zeit, Akteure, deren Rollen, Motive und Handlungen, Konflikte und Lösungen sowie Perspektiven zu einer sinnstiftenden Erzählung, die zur Entstehung von Öffentlichkeit beiträgt.

hält (vgl. Abb. 1).⁵ Organisationen sind geprägt von einem sinnstiftenden Lösen komplexer Probleme. An der Lösung beteiligt sind Menschen in organisationalen Rollen, als Heldinnen und Retter mit übermenschlichen Kräften, aber auch als Opfer und Verliererinnen. Die Erzähldramaturgie legt das der Geschichte zugrunde liegende Ursache-/Wirkungsverhältnis offen und bietet einen Sinnzusammenhang, der Situationen und Schauplätze, Zeit, Akteure in unterschiedlichen Rollen, deren Handlungen, Perspektiven, Motive und unerwartete Ereignisse miteinander verknüpft.⁶

Spiegelt ein solcher narrativer Sinnzusammenhang die Identität einer Organisation, und kann er für andere, etwa Kunden, Mitarbeitende, Medien und Gesellschaft, fassbar gemacht werden, spricht man auch von *Storytelling als narrative Form von Kommunikation*.⁷ Hierzu zählen auch Image und Reputation einer Organisation, bei denen öffentliche Aufmerksamkeit und Deutungshoheit sicherzustellen sind. Narrative Selbstdarstellungen sind beispielsweise *Corporate Stories*. Diese weisen überlieferte Elemente und Strukturen von Erzählungen auf, die das Identitäts-, Aufmerksamkeits- und Deutungsmanagement der Organisation unterstützen.⁸

Warum Entrepreneurial Storytelling wirkt

Als Erzähl-, Kommunikations- und Problemlösungsmethode wird Storytelling nicht nur im Journalismus oder therapeutischen Bereich angewendet, sondern auch im Unternehmenskontext, etwa im Marketing/Branding, in der Innovationsentwicklung, im Business Development oder in der Ideation-Phase. Praxisroutinen wie Leadership, Management und Entrepreneurship sind spezifische kommunikative Aufgaben. Bei Unternehmensgründungen oder Geschäftsmodellentwicklungen wird daher auch von *Entrepreneurial Storytelling*⁹ gesprochen. Entrepreneurial Storytelling beruht auf der »Communication Constitutes Organization«-Perspektive¹⁰, die besagt, dass Organisationen durch Kommunikation entstehen. Indem Individuen oder organisationale Akteure sprachlich miteinander interagieren, konstruieren sie soziale Wirklichkeit, z. B. in Form von neuen Projekten, Geschäftsfeldern, Start-ups oder bisher noch nicht da gewesenen Berufsrollen.¹¹

*Storytelling Organizations*¹², Entrepreneurure oder Start-up-Unternehmen zeigen, dass und inwiefern Erzählungen ein wichtiger Bestandteil des Geschäftsmodells, der Strategie und der Lernprozesse einer Organisation sind. Diese Geschichten sind dann besonders kraftvoll, wenn sie authentisch von jenen Personen erzählt werden, die sie auch erlebt haben. Durch die Verschränkung von gesprochenem Wort, Text, Bild, Bewegtbild, Musik und Soundeffekten können Menschen auf mehreren Sinneskanälen angesprochen und erreicht werden – visuell, auditiv, kinästhetisch, olfaktorisch und gustatorisch. Das löst wiederum Empathie, Betroffenheit, Identifikation und Verbun-

»Communication Constitutes Organization«-Perspektive

Diese Perspektive demonstriert, dass Kommunikation ein Prozess ist, durch den sich eine Organisation erst konstituiert. Organisation ist also ein Effekt von Kommunikation. Es existieren verschiedene Ansätze dieser Perspektive, beispielsweise Luhmans Modell organisationaler Entscheidungskommunikation oder McPhee und Zaugs »Beschreibung der Organisation als einem Netzwerk kommunikativer »Flüsse«, die integrierende, koordinierende, positionierende und strukturierende Wirkungen entfalten«.

denheit bei potenziellen Zielgruppen aus. Sehr wirkungsvoll erweist sich Entrepreneurial Storytelling beim Pitchen von Geschäftsideen vor potenziellen Investoren oder Partnern, im Rahmen von Produktpräsentationen vor der Presse und Kunden, zur Vermittlung der Unternehmensgeschichte als Corporate Film, Unternehmensporträt auf der Website oder als Gründerinneninterview auf Instagram.

Mit Entrepreneurial Storytelling Geschäftsmodelle designen

Für die jährliche »ZHAW Startup Challenge«¹³ 2020 habe ich zusammen mit einem Kollegen einen Workshop zu Pitching und Storytelling konzipiert. Die Challenge bietet unternehmerisch interessierten Studierenden die Gelegenheit, bereits während

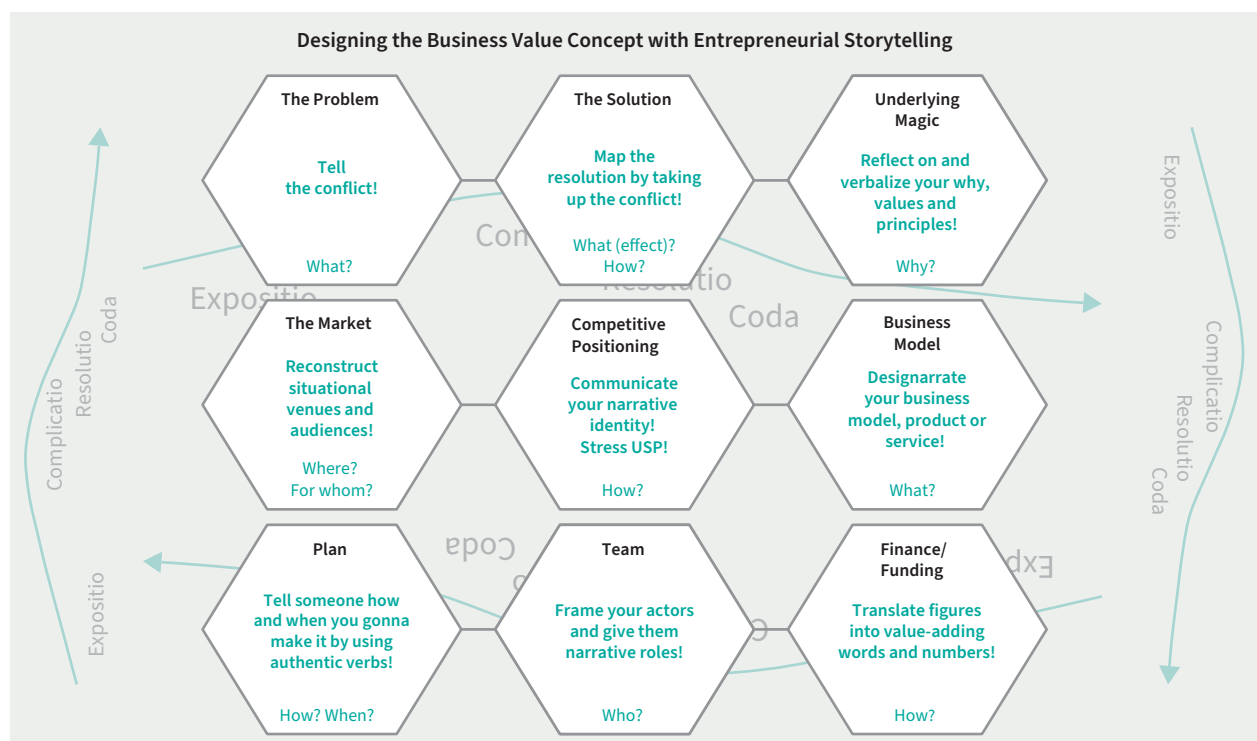


Abb. 2 Erweiterung des Business Value Concept um narrative Bausteine des »Entrepreneurial Storytelling« (eigene, weiterentwickelte Darstellung des Business Value Concepts)

des Studiums erste Start-up-Erfahrungen zu sammeln und Geschäftsideen in interdisziplinären Teams zu designen. Die Ideen werden anhand des Business Value Concept Canvas¹⁴ entwickelt, das vom IIE Institut für Innovation und Entrepreneurship der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) erarbeitet worden ist.

Für den Workshop habe ich das Business Value Concept Canvas um narrative Bausteine erweitert, die beim Pitchen und Erzählen von Geschäftsideen den zentralen Unterschied machen (vgl. Abb.2)¹⁵. Das bewiesen nicht zuletzt die Gewinner-teams der vergangenen Startup Challenges, die getreu dem Motto »Story tells, story sells« die Jury mit ihren Businessideen überzeugten, indem sie zeigten, wie sie Storytelling als zentralen Aspekt von Entrepreneurship verinnerlicht und erfolgreich in den Pitch integriert haben. Dabei orientierten sich die Teams an den von mir eigens für die ZHAW Startup Challenge entworfenen Leitfragen zur Entwicklung ihres Story Designs.

Leitfragen zur Entwicklung des Story Designs

Why?

- Welche Werte und Handlungsprinzipien leiten Sie? Welche Adjektive verbinden Sie mit Ihrer Businessidee? (z. B. innovativ, gesellschaftlich relevant, nützlich, altruistisch, sozial, nachhaltigkeitsorientiert)
- Wie begründen Sie Ihre Aussagen und welche Argumente bringen Sie vor? Berufen Sie sich auf Autoritäten wie Expertinnen und Experten, Studien, Universitäten, auf spezifische Werte oder die Vernunft?
- Welche Worte wählen Sie, wenn Sie über Ihre Geschäftsidee reden? Was sind Ihre Lieblingswörter und warum? Verwenden Sie Schlüsselwörter, bestimmte Ausdrücke, Metaphern oder andere rhetorische Figuren? Oder setzen Sie auf starke Verben, ausschmückende Adjektive, Hauptwörter, neue Wortschöpfungen und fremdsprachliche Wörter. Warum?
- Was begeistert und motiviert Sie selbst an Ihrem Businesskonzept am meisten?

What, where, for whom?

- Welche Konflikte oder Probleme lösen Sie mit Ihrem Business oder Ihrer Produktidee? Wie werden diese Konflikte sprachlich geframt?
- Welche Situationen (z. B. Markt, Branche, Event, Gespräch, öffentlicher Diskurs) oder Schauplätze (z. B. Orte, Räume, Gegenden) sehen Sie vor Ihrem geistigen Auge, wenn Sie über Ihr Business Model sprechen? In welchen öffentlichen Kommunikationsarenen sind Sie unterwegs?
- Wie packen Sie die Marktchancen und -risiken Ihrer Start-up-Idee in aussagekräftige Bilder oder Market Maps? Wo genau sehen Sie sich im Markt, in welchen Bereichen, zusammen mit welchen Menschen und in welchen Rollen?
- Wie würden Sie Ihre Schlüsselaktivitäten und den Prozess der Wertschöpfung in authentischen Worten beschreiben und jemand anderem erzählen? Wie lautet das Narrativ Ihrer Wertschöpfung?

- Wer sind Ihre Audiences? Wer sind auf Ihrer unternehmerischen Reise die relevanten Figuren in Form von Kundinnen, Lieferanten, Partnern oder Investorinnen? Wie würden Sie diese mithilfe von Personas oder Empathy Map nachzeichnen, collagieren oder neu entwerfen?

How, when?

- Wie designen und kommunizieren Sie die narrative Identität Ihres Start-up-Projekts über die einzelnen Phasen, Schritte und Meilensteine (Plan) hinweg? Wie würden Sie die narrative Identität der Businessidee in Ihren eigenen Worten beschreiben? Nehmen Sie wahr, wie sich Ihre unternehmerische Identität aufgrund Ihres Gebrauchs von Sprache weiter gestaltet und entfaltet?
- Was finden Sie an Ihrem Unternehmen, Business Model oder Ihrem Team spannend? Wie lässt sich daraus eine Unique Selling Proposition sprachlich rekonstruieren?
- Welche Wirkung möchten Sie mit Ihrem Team beim Pitchen und Storytelling Ihrer Businessidee erzielen?
- Was macht Sie Ihrer Meinung nach zu einer guten Storytellerin bzw. einem guten Storyteller? Woran machen Sie konkret fest, dass Ihre Kommunikation gegenüber den verschiedenen Audiences gelingt?
- Wie übersetzen Sie Finanzzahlen in wertschöpfende Wortschöpfungen?

Who?

- Wer sind die Protagonisten in Ihrem Businesskonzept? Welche bekannten oder unbekannt Akteure binden Sie in die Story mit ein? Warum? Was und wie werden Sie über die verschiedenen Charaktere erzählen? Wie rahmen Sie die einzelnen Figuren, d. h. Personen und ihre Rollen- bzw. Funktionsbezeichnungen, sprachlich (Narrative Frame)? Beispiele: »the brightest, most passionate and dedicated individuals in our industry«, »passionate team of roboticists from the best universities of the world and specialists in diverse fields«, »Marke machende Menschen«.
- Welche Basisnarrative verbergen sich hinter Ihrer Erzählung über das Gründerteam, Partner, Investorinnen, Kunden etc. Typische Basisnarrative sind »Gut gegen Böse« (David gegen Goliath), »Retter oder Verräter« (Edward Snowden versus Judas), »Die unabwendbare Katastrophe« (z. B. der Angriffskrieg Russlands auf die Ukraine) oder »Machbarkeit überwindet Schicksal« (z. B. Entwicklung von Impfstoffen gegen das Covid-19-Virus).
- Inspirieren Sie, indem Sie Stärken, Passionen und Kompetenzen Ihres Teams kommunikativ herausstreichen. Erzählen Sie, was Sie gerne tun, was Sie warum nicht tun, welche Aktivitäten auslagert und welche Kompetenzen extern eingekauft werden.
- Bringen Sie Beispiele bereits realisierter, ähnlicher, anderer oder weiterer Businessprojekte. Überlegen Sie, welche Worte zu diesen »alten« Geschichten passen, wie Sie an diese anknüpfen, die Geschichte fort- oder neu schreiben können. Welche sprachlich anschlussfähigen Schlagworte, Adjektive, Verben oder Metaphern kommen Ihnen in den Sinn, um

abstrakte oder technische Fachbegriffe für Ihre Audiences zu übersetzen?

Je nach Geschäftsidee und Gründerteam wird die Story unterschiedlich aufgebaut und vermittelt:

- Ein stark Purpose-getriebenes Team wird seine Audiences mit der Underlying Magic ihres Business Models inspirieren wollen, dabei die eigenen Werte und Handlungsprinzipien vermitteln und das Storytelling mit dem »Why« beginnen.
- Problemlöserinnen fokussieren hingegen auf das »What«, indem sie im Sinne der Erzähldramaturgie das konfliktäre Problem anhand von Beispielen veranschaulichen.
- Demgegenüber stellen Solutioneers oder Business Innovators das gelöste Problem in Form eines Produkts oder Services (Lösung) kommunikativ in den Mittelpunkt.
- Teamplayer inszenieren sich als starke Crew, indem sie der Frage nach dem »Who« auf den Grund gehen und sich selbst gemäß Stärken und Kompetenzen narrative Rollen zuweisen, z. B. mithilfe von Personas oder dem Rollenstudium von berühmt-berüchtigten Figuren aus Film und Fernsehen: Sei es der Retter, die Heldin oder aber der empathische, dienstleistungsorientierte Freund von nebenan.
- Das Feilen an der unternehmerischen Positionierung lieben besonders die Visionärinnen, Marketeers und Kommunikationsexperten unter den Entrepreneurinnen und Entrepreneuren. Durch die Arbeit am »How« vervollkommen sie die narrative Identität und die Unique Selling Proposition (USP) ihres Business Models, also das »What«, und rekonstruieren dabei sprachlich situativ die relevanten Marktschauplätze.

Entrepreneurial Storytelling als narrativer Designprozess

Storytelling und Design sind, wie wir gesehen haben, eng miteinander verwandt. »Durch das Aufschreiben und Nachdenken darüber, wie etwas design und welche Story dazu erzählt werden könnte, wird das Design erzeugt.«¹⁶ Das bezeichne ich als narrative Praktiken und Designstrategien von Entrepreneurial Storytelling.¹⁷ Abbildung 3 zeigt das Zusammenspiel und wechselseitige Durchdringen dieser Praktiken und Strategien im unternehmerischen Wertschöpfungsprozess. Interessanterweise trägt »Storytelling« als typische Kommunikationspraktik gleichzeitig zum *Entrepreneurial Strategizing & Organizing (Entrepreneurial Strategy Design)* bei, während das strategisch relevante »Decision Making« sich ebenso durch *Telling & Cooperating (Collaboration Design)* vollzieht. In meinem Modell habe ich zwei weitere Schlüsselpraktiken und Designs von Entrepreneurial Storytelling identifiziert: das *Curating & Innovating (Curatorial Innovation Design)* und das *Researching & Learning (Knowledge Design)*.

Wertschöpfung ist also Wortschöpfung »in dem Sinne, dass erst sprachliches Handeln die Organisation auch mit ihren Geldflüssen, ihren technischen Prozessen oder rechtlichen »Satzungen« möglich macht. Jede Zahlung war ja vorgängig verhandelt worden, jeder effiziente Produktionsprozess musste geplant, erprobt und verbessert werden, jeder Vertrag musste geschrieben und diskutiert werden – jede organisationale Entscheidung also hat ihre erzählbare »Geschichte«. Und sie wird, einmal gefällt, zum Ausgangspunkt für deren weitere Entwicklung oder Veränderung.«¹⁸

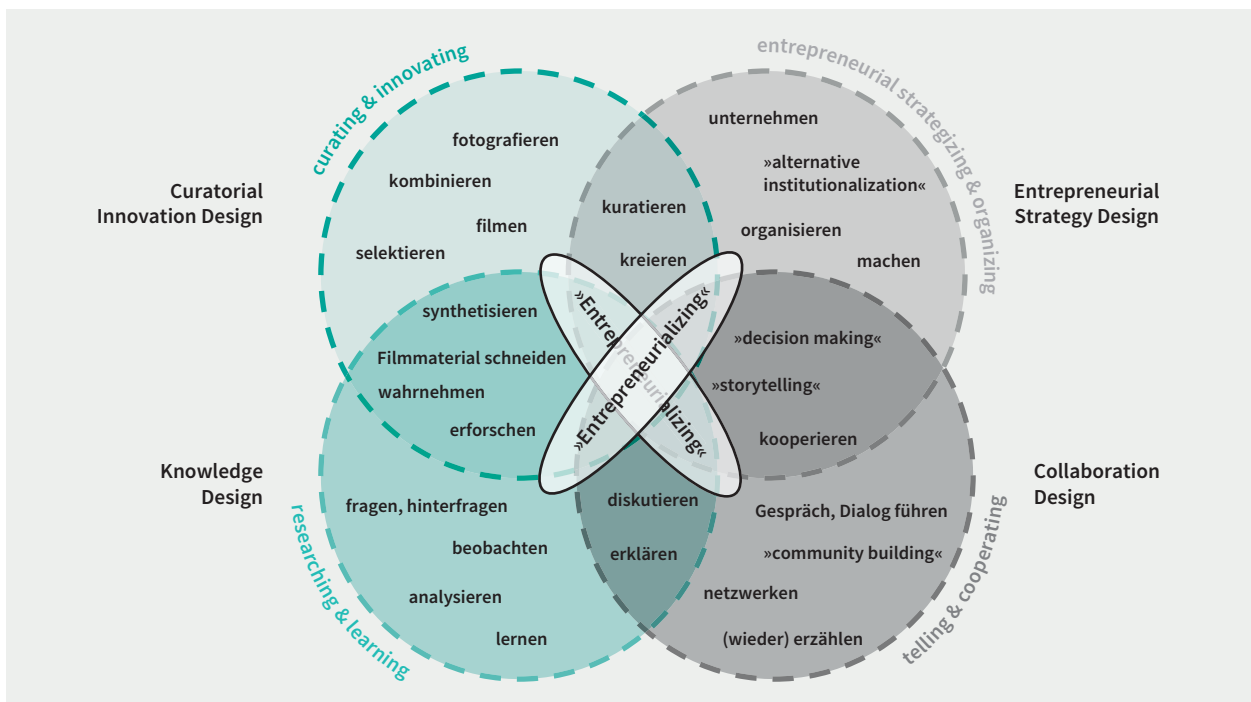


Abb. 3 Reziprozität von Entrepreneurial Storytelling-Praktiken und Designstrategien (eigene Darstellung)

Was wir durch Entrepreneurial Storytelling gewinnen

Entrepreneurial Stories tragen zur unternehmerischen Wertschöpfung bei, indem sie die narrative Identität von Unternehmen durch das Designen von Geschäftsmodellen maßgeblich mitprägen. Dadurch wird Storytelling zum unternehmerischen Designprozess. Unternehmerisches und sprachliches Handeln bilden zusammen die Grundlage für die Entstehung kommunikationsstarker Entrepreneurial Designs in einer von Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Ambiguität geprägten Welt (VUCA). Diese Designs werden erst dann sichtbar, wenn professionelle Praktikerinnen und Praktiker erzählen, was sie tun. Nicht nur unter sich, sondern in öffentlichen Kommunikationsarenen und Communities. So wird die narrative Identität von Geschäftsmodellen greifbar – verdichtet sich Business in Geschichten.

Anmerkungen zu den Begriffskästen

»Communication Constitutes Organization«-Perspektive – Stücheli-Herlach, P.: Wertschöpfung als Wortschöpfung. Zur Modellierung des Sprachgebrauchs in der strategischen Organisationskommunikation. In: Schach, A./Christoph, C. (Hrsg.): Handbuch Sprache in den Public Relations. Theoretische Ansätze – Handlungsfelder – Textsorten, Wiesbaden 2017, S. 123.

Narrative – Stücheli-Herlach, P./Perrin, D.: Schreiben mit System. PR-Texte planen, entwerfen und verbessern. In: Stücheli-Herlach, P./Perrin, D. (Hrsg.): Schreiben mit System, Wiesbaden 2013, S. 15–38; Perrin, D./Wyss, V.: In die Geschichten erzählen. Die Analyse von Narration in öffentlicher Kommunikation. In: Meyen, M./Averbeck-Lietz, S. (Hrsg.): Handbuch nicht standardisierte Methoden in der Kommunikationswissenschaft, Wiesbaden 2016, S. 244.

Anmerkungen

- 1 Borghoff, B.: Entrepreneurial Storytelling: Narrative Praktiken und Designstrategien in der Projekt- und Organisationsentwicklung. In: Perrin, D./Kleinberger, U. (Hrsg.): Doing Applied Linguistics. Enabling Transdisciplinary Communication, Berlin/Boston 2017, S. 175–184.
- 2 Barthes, R.: Introduction to the Structural Analysis of Narratives. In: Barthes, R.: Image, Music, Text, Glasgow 1977, S. 97.

- 3 Perrin, D./Wyss, V.: In die Geschichten erzählen. Die Analyse von Narration in öffentlicher Kommunikation. In: Meyen, M./Averbeck-Lietz, S. (Hrsg.): Handbuch nicht standardisierte Methoden in der Kommunikationswissenschaft, Wiesbaden 2016, S. 244.
- 4 Perrin, D./Wyss, V., a. a. O., S. 241–255.
- 5 Perrin, D./Wyss, V., a. a. O., S. 244.
- 6 Perrin, D./Wyss, V., a. a. O.; Stücheli-Herlach, P./Perrin, D.: Schreiben mit System: PR-Texte planen, entwerfen und verbessern. In: Stücheli-Herlach, P./Perrin, D. (Hrsg.): Schreiben mit System, Wiesbaden 2013, S. 15–38.
- 7 Stücheli-Herlach, P./Perrin, D., a. a. O.; Fröhlich, R./Szyszka, P./Bentele, G. (Hrsg.): Handbuch der Public Relations, Wiesbaden 2015, S. 1148.
- 8 Krüger, F.: Corporate Storytelling. Theorie und Empirie narrativer Public Relations in der Unternehmenskommunikation, Wiesbaden 2015, S. 100.
- 9 Borghoff, B., a. a. O.
- 10 McPhee, R. D./Zaug, P.: The Communicative Constitution of Organizations. A Framework for Explanation. In: Putnam, L. L./Nicotera, A. M. (Hrsg.): Building Theories of Organization. The Constitutive Role of Communication, New York 2009, S. 21–47.
- 11 Borghoff, B., a. a. O.
- 12 Boje, D. M.: Storytelling Organizations, Los Angeles 2008.
- 13 ZHAW Startup Challenge, (www.zhaw.ch), <https://tinyurl.com/mpc3jyv2> (letzter Zugriff: 04.12.2022).
- 14 Startup Accelerator, PDF unter <https://startup-accelerator.org>, <https://tinyurl.com/bdd5eb6r> (letzter Zugriff: 04.12.2022).
- 15 Startup Accelerator, a. a. O.
- 16 Brandes, U./Erlhoff, M./Schemmann, N.: Designtheorie und Designforschung, Paderborn 2009, S. 188.
- 17 Borghoff, B., a. a. O.
- 18 Stücheli-Herlach, P.: Wertschöpfung als Wortschöpfung: Zur Modellierung des Sprachgebrauchs in der strategischen Organisationskommunikation. In: Schach, A./Christoph, C. (Hrsg.): Handbuch Sprache in den Public Relations: Theoretische Ansätze – Handlungsfelder – Textsorten, Wiesbaden 2017, S. 121 f.



Birgitta Borghoff, M. A./MAS
Dozentin am Institut für Angewandte Medienwissenschaft, Departement Angewandte Linguistik, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW); Initiantin, Gründerin und Geschäftsführerin von entrepreneurialstorytelling.net, brueckenwege.ch, innovantiqua.ch
birgitta.borghoff@zhaw.ch