

Diese Leseprobe haben Sie beim  
 edv-buchversand.de heruntergeladen.  
Das Buch können Sie online in unserem  
Shop bestellen.  
[Hier zum Shop](#)

## Kapitel 1

# So profitierst du von Growth Hacking

Allein deine Entscheidung, diese Zeilen zu lesen, sagt etwas über dich aus: Du bist neugierig, wissbegierig, und du willst etwas bewegen. Vielleicht deine eigene Karriere, dein Start-up oder deine Selbstständigkeit? Was auch immer dein »Ding« ist: Du bist ein Macher, der wachsen möchte. Mit diesem Buch geht's schneller.

Gehen wir zu Beginn zurück in die Vergangenheit: Wir schreiben das Jahr 1989. In den USA kommt der Familienfilm »Feld der Träume« in die Kinos. In der Hauptrolle agiert ein junger Kevin Costner, der gerade erst mit seiner Rolle in »Die Unbestechlichen« an der Seite des großartigen Sean Connery auf sich aufmerksam gemacht hatte. In diesem Film spielte Costner Ray Kinsala, einen Maisfarmer aus Iowa. Konfrontiert mit ernsthaften Geldsorgen, hört er auf einmal geheimnisvolle Stimmen: »Baue es, und sie werden kommen!«, woraufhin er alles stehen und liegen lässt und ein Baseballfeld baut – mitten in sein Maisfeld. Und tatsächlich erscheinen wie aus dem Nichts mehrere längst verstorbene Baseballlegenden, die nichts Besseres zu tun haben, als ihre Wiederauferstehung mit einem netten kleinen Spiel zu feiern. Ehe er sich's versieht (und ohne, dass er etwas dafür tut), kommen Tausende von Zuschauern, die alle dieses Spiel sehen wollen. So verdient Ray genug Geld, um die Farm zu retten. Und wenn Sie nicht (erneut) gestorben sind, spielen sie noch heute.

Was soll dir diese Anekdote sagen? Ray Kinsala ist einer von nur zwei Menschen, die eine brillante Idee nur umzusetzen brauchten und ohne weiteres Zutun Erfolg damit hatten. Der andere war Noah. Ja, der mit der Arche. Beide mussten nur »etwas bauen«, woraufhin die Kunden bzw. Tiere jeweils von ganz allein kamen, ohne Werbung. Wir bezeichnen das gerne als *Hope-and-pray-Marketing* – aber in der Realität funktioniert das nicht, leider.

Aber das weißt du, und deswegen hast du dieses Buch gekauft. Dafür vorab vielen Dank und – Glückwunsch. Denn du hast einen wichtigen Schritt getan, um dir und deinem Unternehmen zu mehr Wachstum zu verhelfen. Wie das gehen kann, zei-

gen wir dir gleich. Aber vorher müssen wir dir leider die eine oder andere schöne Illusion nehmen. Du kannst von diesem Buch nur lernen, wenn du die folgenden Umstände verinnerlichst.

## 1.1 Das wirst du in diesem Buch lernen

Wir haben das Buch so geschrieben, dass es sowohl für Laien als auch für erfahrene Marketer verständlich ist. Denn seine Strategien, Taktiken und Prozesse sollen Menschen unabhängig vom Grad ihrer Erfahrung weiterhelfen können – gerade, weil viele Start-ups von Menschen gegründet werden, die sich zwar mit dem Produkt und (hoffentlich) dem Markt gut auskennen, aber mit Marketing noch nie etwas am Hut hatten.

In **Kapitel 2**, »So funktioniert Growth Hacking«, erläutern wir im Detail, was Growth Hacking ist bzw. was einen Growth Hacker oder eine Growth Managerin ausmacht. Du wirst einige der berühmten Beispiele kennenlernen, mit denen aus ambitionierten Garagen-Start-ups globale Unternehmen geworden sind. Außerdem wirst du feststellen, dass es nur sehr wenige »echte« Growth Hacker gibt, denn nur wenige Menschen sind sowohl technisch als auch kommunikativ in der Lage, dem Anforderungsprofil zu entsprechen.

In **Kapitel 3**, »So stellst du die Weichen auf Wachstum«, behandeln wir den besten Growth Hack, den du machen kannst: Lege dir eine fundierte Strategie zurecht und mach deine Hausaufgaben. Wir zeigen dir, wie du ohne viel Aufwand und Geld deine Nische, deine Zielgruppe und Persona findest, den Wettbewerb analysierst und auf Basis dieser Kenntnisse die Positionierung für dein Unternehmen festlegst. Damit legst du den strategischen Grundstein für alle Growth Hacks und deine gesamte Kommunikation.

In **Kapitel 4**, »Der Growth-Hacking-Workflow – so gehst du vor«, erläutern wir den Growth-Hacking-Prozess. Growth Hacking ohne Prozess ist nichts anderes als Trial and Error. Denn ein einzelner Growth Hack, der für ein anderes Start-up funktioniert hat, muss nicht zwingend auch für dein funktionieren, da Zielgruppe und Markt nicht identisch sind. Daher spielt der Prozess eine umso wichtigere Rolle, damit du für dein Unternehmen die individuell richtigen Taktiken erkennst.

Du wirst lernen, wie du fortwährendes Experimentieren und Lernen in dein Unternehmen implementierst, dabei aber das Wesentliche nicht aus den Augen verlierst. Dieses Kapitel sei auch allen Menschen ans Herz gelegt, die in ihr (am Markt etablierten) Unternehmen gerne mehr Agilität und Dynamik einbringen wollen, beispielsweise als Produkt- oder Projektmanager. Denn sie können lernen, wie man

smarte Ziele definiert, effektiv Ideen generiert, diese anschließend priorisiert und die vielversprechenden umsetzt.

So weit, so theoretisch. Mit **Kapitel 5** beginnt das »Playbook«: Du wirst dich in den weiteren Kapiteln einer großen Ansammlung von Growth-Hacking-Taktiken gegenübersehen. Um die Übersicht zu bewahren, haben wir sie nach dem primären Ziel (beispielsweise Nutzerakquisition oder Umsatzsteigerung) sortiert. Diese Taktiken wurden von Unternehmen in der Vergangenheit erfolgreich eingesetzt.

Ein Wort der Warnung: Nur, weil diese Vorgehensweisen in der Vergangenheit funktioniert haben, gibt es keine Garantie, dass sie das auch für dich und dein Unternehmen tun werden. Der Erfolg ist immer abhängig von deinem Markt, deiner Zielgruppe und deiner Kommunikation. Primär geht es darum, dich zu inspirieren und dir zu helfen, eigene Ideen zu entwickeln. Aber wir haben die Taktiken so detailliert wie möglich beschrieben, damit du sie gegebenenfalls in kürzester Zeit selbst umsetzen und damit experimentieren kannst. In **Kapitel 5**, »Acquisition – so bekommst du neue Nutzer«, starten wir mit der Akquisition: Wie bekommst du mehr Traffic auf deine Website, App oder dein Blog?

Und wenn die Menschen einmal da sind, was sollen sie dann tun? Einkaufen? Sich informieren, registrieren oder anmelden? Was immer es ist: Du musst deine Nutzer dazu bringen, genau das zu tun, was du willst. Eine Seite ohne Aktivierung ist nutzlos. Selbst auf werbefinanzierten Seiten gibt es eine Aktivierung: Die Menschen sollen die Artikel lesen oder sich die Bilder und Videos ansehen. In **Kapitel 6**, »Activation – so aktivierst du deine Nutzer«, zeigen wir dir eine Menge Taktiken, die dir dabei helfen werden.

Das Thema Kundenbindung behandeln wir in **Kapitel 7**, »Retention – so kommen deine Nutzer zurück«. Weil es wesentlich effizienter ist, Geschäfte mit einem Bestandskunden zu machen, als einen neuen Kunden zu gewinnen, zeigen wir dir in diesem Kapitel, wie du die Loyalität deiner Kunden erhöhst. Wenn dir das gelingt und sie mit deinem Produkt und deinem Service zufrieden sind, werden dich deine Kunden weiterempfehlen.

In **Kapitel 8**, »Referral – so wirst du weiterempfohlen«, zeigen wir dir, wie du diese Weiterempfehlung anstoßen und verbessern kannst.

Anschließend hast du qualifizierte, zufriedene und loyale Nutzer – jetzt musst du »nur noch« dein Produkt verkaufen und Umsatz generieren. Wie du die Wahrscheinlichkeit zum Kauf erhöhst, zeigen wir dir in **Kapitel 9**, »Revenue – so verdienst du Geld«.

## 1.2 Wie du dieses Buch benutzen solltest

»The great aim of education is not knowledge but action.«  
– Herbert Spencer, englischer Philosoph und Biologe

Dies ist ein Action-Buch!

Bereits in der ersten Auflage dieses Buches haben wir darauf hingewiesen, dass dieses Buch aus mehreren Teilen besteht: Der erste Teil umfasst Kapitel 1 bis Kapitel 4 und beschreibt die theoretischen Grundlagen und Modelle hinter Growth Hacking. Sie bilden das Fundament für den zweiten Teil des Buches: Kapitel 5 bis Kapitel 9 sind das »Playbook«. Hier findest du Hunderte von Hacks, die du entlang jeder Stufe der Customer Journey testen kannst.

Nach zahlreichen Gesprächen mit Growth Hackern und Wachstumsspezialistinnen hat sich für uns ein wichtiger Grundsatz bestätigt: Kopiere nicht blind Konzepte anderer Unternehmen oder was gerade im Trend ist. Selbstverständlich darfst du dich inspirieren lassen, aber du musst schlussendlich deine eigene Strategie finden. Das ist auch der Hauptgrund, wieso wir ein umfangreiches Kapitel »So stellst du die Weichen auf Wachstum« geschrieben haben. Ohne Product-Market-Fit wird dir auch Growth Hacking nicht zu mehr Wachstum verhelfen können. Dazu mehr in Kapitel 3.

Das Playbook ist deine Inspirationsquelle. Es soll dir Ideen und Ansätze liefern, was du für dich selbst testen kannst. Wir sind sicher, viele der Hacks werden dir tatsächlich weiterhelfen. Aber wir möchten betonen, dass du, getreu dem Grundprinzip des Growth Hackings, jede Maßnahme für dein Business adaptieren und diverse Varianten testen solltest. Setz dich also unbedingt zuerst mit den Prozessen auseinander, bevor du dich dem Playbook zuwendest, denn dort zeigen wir Schritt für Schritt, wie du in der Praxis vorgehen solltest.

Sobald du dir eine Übersicht über den Inhalt verschafft hast, kannst du dieses Buch als Handbuch für dein Start-up oder Projekt nutzen und immer wieder etwas nachschlagen. Denn so, wie sich die Anforderungen an dein Unternehmen verändern, so verändern sich auch die Anforderungen an deine Kommunikation, also an das Growth Hacking. Immer wenn du vor einer neuen Hürde stehst, kannst du dieses Buch hervorholen und wirst Strategien und Hacks finden, die dich (hoffentlich) weiterbringen – wie eine Komplettlösung für ein Computerspiel.

## 1.3 Über die Autoren

### Sandro Jenny

Sandro Jenny ist Co-Founder der Plattform foundify.io, der Plattform für Gründer und Growth Hacker. Nach langjähriger Tätigkeit in der Medienbranche und einem Digital-Marketing- und User-Experience-Studium hat sich Sandro Jenny während rund sechs Jahren bei Scout24 zum Spezialisten für digitales Wachstum entwickelt. Als Product Manager war er verantwortlich für das Wachstum des medienübergreifenden Produktportfolios der Scout24-Gruppe. Heute arbeitet er als Productmanager Digital bei der Firma Freiburger Nachrichten in Freiburg (CH).

Er legt besonderen Wert auf den Aufbau autonomer Growth-Teams, datengetriebene Produktentwicklung und die Etablierung agiler Testprozesse. Auf [sandrojenny.com](http://sandrojenny.com) bloggt er über digitales Wachstum und hilft Unternehmen dabei, ihre digitalen Businessmodelle zum Wachsen zu bringen. Sandro lebt mit seiner Frau und seinen zwei Töchtern in Fribourg in der Schweiz.

### Tomas Herzberger

Tomas Herzberger ist Co-Founder von Schaffensgeist, der Beratung für digitale Souveränität. Sein Fokus liegt dabei auf Strategie, Growth Marketing und Storytelling. Sein Wissen vermittelt er auch als Trainer (unter anderem 121Watt, Haufe und Tomorrow Academy) sowie als Speaker.

Neben »Growth Hacking« hat Tomas auch »Branding mit LinkedIn« und »Think Growth« geschrieben und ist Gastautor zahlreicher Publikationen und Gastartikel, unter anderem für LinkedIn Learning und marconomy. Gemeinsam mit Marina Zayats ist er Co-Host des Podcasts »LinkedIn Lounge«. Zu seinen aktuellen Kunden zählen Allianz, Avaya, Würth und Trodat.

Er lebt mit seiner Frau und zwei Kindern in Frankfurt am Main.

## 1.4 Wie dieses Buch entstanden ist

Den Anfang macht unsere eigene Geschichte: Wir haben uns, sei es durch berufliche Erfahrung oder eigene Weiterbildung, Wissen angeeignet, das insbesondere jungen Unternehmen und Start-ups helfen kann, erfolgreich zu sein und zu wachsen. Oft wird genau das als Growth Hacking bezeichnet: Marketingtricks für junge Unternehmen. Wie du in Kapitel 2, »So funktioniert Growth Hacking«, lesen wirst, ist das zwar falsch, aber der Begriff bleibt im Kopf. Ein Begriff, der sich in den Vereinigten Staaten etabliert hat und immer mehr auch in Europa Verwendung findet.

Wie bei allen Trends, insbesondere im Digital Marketing, besteht natürlich auch bei Growth Hacking die Gefahr, dass es nur ein temporäres Buzzword ist. Schlimmer noch: Growth Hacking positioniert sich sogar eine Metaebene über anderen Themen wie Content Marketing und Social Media. Es ist ein Buzzword umgeben von Buzzwords!

Es war und ist uns besonders wichtig, uns von diesem »Hype« abzusetzen und – neben Unmengen an praktischen Beispielen – auch eine fundierte Analyse von Growth Hacking zu erstellen und es im Marketinguniversum an der richtigen Stelle einzuordnen. Wir wollen theoretisches und praktisches Wissen vermitteln, für Denker und für Macherinnen oder – wie du später noch lesen wirst – für strategische Growth Managerinnen und operative Growth Hacker.

Unser Wunsch ist, dass dieses Buch team- und abteilungsübergreifend ständig benutzt und weitergegeben wird. Wir wollen dazu beitragen, dass innovative Unternehmen und hungrige Unternehmer in Deutschland und Europa mehr Erfolg haben. Denn gerade vor dem Hintergrund des globalen Wettbewerbs ist Innovation so wichtig wie nie zuvor. Europa war über Jahrhunderte der Motor der Weltwirtschaft, wurde inzwischen aber von den Vereinigten Staaten und asiatischen Ländern in der Führungsrolle abgelöst. Ein wichtiger Grund dafür ist das Streben nach Innovation und der Mut zu Kreativität. Unsere Erfahrung hat gezeigt, dass gerade in deutschen Konzernen und bei deutschen Mittelständlern nur wenig Platz für Kreativität bleibt. Natürlich haben Mitarbeiter gute Ideen ohne Ende. Aber sie haben oftmals weder den zeitlichen Freiraum noch den budgetären Spielraum, um diese Ideen testen zu können. Google erlaubt(e) seinen Mitarbeitern, bis zu 20 % der Arbeitszeit an neuen Ideen zu arbeiten. Die typische deutsche Antwort auf solche Freiheiten wäre: »Wo kommen wir denn da hin?«

Richtig ... Wo kommen wir denn da hin? Mit diesem Buch wollen wir einen bescheidenen Beitrag dazu leisten, dass noch mehr Unternehmen zumindest versuchen, eine Antwort auf diese Frage zu finden. Was ist möglich? Wo sind die Grenzen des Marktes, nicht der internen Prozessdiagramme? Wie können wir innovative Ideen fördern, validieren und somit wachsen? Vielleicht können wir mit den hier vorgestellten Strategien und Methoden einen kleinen Beitrag dazu leisten, dass sich noch mehr Unternehmen diese Fragen stellen – nicht nur Start-ups, sondern insbesondere auch etablierte Mittelständler und ambitionierte Konzerne, die im internationalen Wettbewerb der Ideen stehen.

Bewaffnet mit unserem jeweiligen Wissen und einer gesunden Neugier, »trafen« wir uns als Zuschauer bei einem Webinar über digitales Marketing auf Twitter. Schnell haben wir festgestellt, dass wir beide nicht nur jeder an einem Buch über Growth Hacking arbeiten, sondern dass sich unsere Fachbereiche auch hervorragend ergänzen: Sandro Jenny ist Profi in Sachen User Experience UTM, Produktmanagement

und Webentwicklung. Tomas Herzberger hat viel Erfahrung und Wissen in Sachen Digital Marketing und kennt die Probleme und Herausforderungen von Start-ups. Gemeinsam sind wir der ideale Growth Hacker. Einzeln würden wir uns als ambitionierte und erfahrene Studenten des Growth Hackings bezeichnen.

Schnell waren wir uns einig, unsere Kräfte zu bündeln und gemeinsam das beste Buch über Growth Hacking zu schreiben. Es sollte zunächst nur ein E-Book zur Lead-Generierung werden, doch eines führte zum anderen, und schnell wurde klar, dass dieses Thema deutlich mehr Potenzial bietet. Wie wir zu diesem Schluss gekommen sind?

Wir haben uns nicht einfach nur hingesetzt und drauflosgeschrieben. Wir haben eine Methode benutzt, die wir als *Lean Writing* bezeichnen. Getreu dem Motto: »Do what you preach.«

Um das bestmögliche Playbook schreiben zu können, bedarf es eines Iterationsprozesses. Also suchten wir so oft wie möglich den Austausch mit potenziellen Lesern, sprachen über Growth Hacking und fragten sie, was genau sie benötigen. Mit jedem Vortrag, jedem Webinar bekamen wir wertvolles Feedback, wie das Buch zu schreiben und zu gliedern ist. Wie sind wir vorgegangen?

### Schritt #1: Gibt es ein Problem?

Zunächst haben wir getestet, ob es ein Problem bzw. einen Bedarf gibt und ob der Begriff Growth Hacking überhaupt der richtige ist. Einfache Umfragen mit Google Forms, die wir in passenden Facebook-Gruppen für Start-ups gepostet haben, haben bei der Bestätigung geholfen.

### Schritt #2: MVP und Produktvalidierung

Wir suchten uns Events, bei denen das Zielpublikum (Start-ups und solche, die es werden wollen) bereits präsent war, wie beispielsweise Meetups und Barcamps. Wichtig: Diese Vorträge sollten zunächst kostenlos sein, um die Hürde für die Zuhörerinnen bzw. Leser möglichst niedrig zu halten. Natürlich wollten wir auf diesem Weg auch wieder Feedback einsammeln.

### Schritt #3: Besteht Zahlungsbereitschaft?

Das schönste Produkt hilft nichts, wenn man es nicht verkauft. Und damit man es überhaupt verkaufen kann, muss die Zielgruppe auch bereit sein, dafür zu zahlen. Wie findet man das heraus (erneut mit möglichst geringem Aufwand und Risiko)? Man lädt selbst zu einem Vortrag ein, bei dem es um nichts anderes geht als um – in unserem Fall – Growth Hacking.

Dafür legten wir ein schickes Event bei Eventbrite an und bewarben es mit »Bordmitteln«, also ohne zusätzliches Werbebudget. Das Ziel waren zehn zahlende Zu-

hörer. Überraschung, Überraschung: Am Ende waren es 18. Test bestanden, Hypothese bestätigt.

#### Schritt #4: Let's do this!

Um gemeinsam ein Buch zu schreiben und zu veröffentlichen, mussten wir eine Hürde meistern: Sandro wohnt mitten in der Schweiz, Tomas mitten in Deutschland. Uns trennen 480 Kilometer. Mit »lass uns mal bei Starbucks treffen und über das Buch sprechen« würde es also schwierig werden. Glücklicherweise war das aber schon vor Corona kein Hindernis. Unsere Kommunikation fand ausschließlich digital statt. Untere Collaboration-Tools waren WhatsApp, Mindmeister und Google Docs.

#### Schritt #5: Dreistigkeit siegt!

Irgendwann bei einer nächtlichen Besprechung waren wir beide zu der Ansicht gekommen, dass wir uns für ein einfaches, kleines E-Book zu viel Arbeit machten. Da kam uns die Idee: Warum nicht einfach einen Verlag anschreiben und ein *richtiges* Buch verlegen? Denn was hatten wir schon zu verlieren?

Und tatsächlich: Drei Verlagsanfragen endeten in zwei schnellen Zusagen. Nach langen Telefonaten mit den Lektoren und Prüfung der Verträge entschieden wir uns letztendlich für die Zusammenarbeit mit dem Rheinwerk Verlag und gewannen mit unserem Lektor Stephan Mattescheck einen weiteren Mitsstreiter für unser Team.

#### Schritt #6: Feedback

Nicht nur die Themen wollten wir vorab testen, sondern auch die Form. So gaben wir das Manuskript (als es zu ca. 75 % fertig war) einigen Testlesern und baten sie um ihr Feedback.

#### Schritt #7: Launch

Getreu dem Motto »If you want to scale, do things that don't scale« haben wir unser gesamtes Netzwerk auf die anstehende Buchveröffentlichung aufmerksam gemacht. Wir haben mit jedem Buch- und Marketingblogger gesprochen, den wir kennen, und ihn um eine Rezension gebeten. Wir haben einen Buch-Trailer sowie Posts auf Instagram und Facebook veröffentlicht, um die Wochen und Tagen bis zum Launch herunterzuzählen. Wir sind unseren Freunden, Familienmitgliedern, Arbeitskollegen und *jedem* anderen auf die Nerven gegangen, unser Buch zu kaufen. Als Entschädigung haben wir eine kleine Launch-Party veranstaltet, um diesen wichtigen Schritt gebührend zu feiern. Und kurz nach dem Launch haben wir uns das erste Mal persönlich getroffen und auf den Erfolg angestoßen.

#### Schritt #8: Product-Market-Fit

Ein Buch zu veröffentlichen dauert deutlich länger und ist deutlich arbeitsintensiver, als man sich das als Laie vorstellt. Unvergleichlich ist das Gefühl, wenn man das eigene, gedruckte Buch das erste Mal in der Hand hält – und genau weiß: *Rien ne va plus*. Nichts geht mehr. Wer jetzt noch einen Fehler findet, darf ihn behalten, denn das Buch ist gedruckt und im Handel. Bei einer Software kannst du jederzeit einen Bug fixen – bei einem Buch erst in der nächsten Auflage. Entsprechend nervös waren wir zum Start. Aber etwas Wunderbares geschah: Die ersten 5-Sterne-Bewertungen auf Amazon trudelten ein, ebenso wie tolle Presse- und Blogartikel und persönliches Feedback aus unserem Umfeld. Nach einigen Wochen kam sogar die Auszeichnung »Bestseller« auf Amazon dazu. Ein unwirkliches, aber großartiges Gefühl!

#### Schritt #9: Growth!

Man kann mit Fug und Recht behaupten, dass sich durch die Veröffentlichung des Buches unser Leben verändert hat. Nicht auf einen Schlag, aber es geschahen merkwürdige Dinge. Wir wurden zu Interviews eingeladen. Fremde Menschen kamen auf uns zu und begrüßten uns mit: »Ah, der Kerl, der das Raketenbuch geschrieben hat!« Professoren baten uns um Gastvorlesungen an Universitäten. Verrückt. Natürlich hatten wir uns einen positiven Effekt auf unsere berufliche Tätigkeit erhofft, aber mit den Ereignissen in den kommenden Monaten hatten wir nicht gerechnet.

Beispielsweise die Geschichte mit Christian Lindner: Sandro folgte als Growth Hacker einem Aufruf von Lindners Social-Media-Team, bastelte ein kreatives Meme und wurde zu einem persönlichen Gespräch in den deutschen Bundestag eingeladen (siehe Abbildung 1.1). Bei der nächsten Bundestagswahl zog die FDP mit satten Gewinnen ins Parlament ein, und Lindner wurde Finanzminister. Zufall? Wer weiß ...



Abbildung 1.1 Sandro Jenny (Mitte) besucht Christian Lindner im Deutschen Bundestag.

Was hat das aber alles mit Growth Hacking zu tun? Die Fülle an Möglichkeiten, Tools, Kanälen und Methoden, die uns heute zur Verfügung stehen, machen Growth Hacking erst so richtig effektiv. Dass Sandro so eine Chance zuteilwurde, hat nichts mit Glück zu tun. Sowohl Sandro wie auch Tomas sind sehr aktiv, haben mittlerweile viele ihrer Growth-Prozesse perfektioniert und automatisiert, nutzen Tools, um Chancen und Gefahren zu erkennen, und in der Fülle der Tests, die sie täglich durchführen, war es nur eine Frage der Zeit, bis einem von ihnen so etwas widerfährt. Auf eine ähnliche Weise ist ja auch dieses Buch entstanden. Kleine Hacks müssen nicht immer nur mit großer Reichweite zu tun haben. Du musst einfach dranbleiben, schnell reagieren, Spuren hinterlassen und testen, testen, testen. Irgendwann werden sich aus der Summe der Experimente, die du durchführst, Chancen ergeben.

Die Veröffentlichung dieses Buches war für uns der Beginn eines großen Abenteuers. Wir durften durch ganz Europa reisen und uns mit vielen sehr interessanten Menschen austauschen. Wir konnten unsere beschriebenen Maßnahmen in der Praxis anwenden, wovon die dritte Auflage sehr stark profitiert hat, und wir konnten also vor allem viel mehr Praxiserfahrung einbringen.

## 1.5 Was ist neu in der dritten Auflage?

Die Veröffentlichung der ersten Auflage ist nun schon über fünf Jahre her, und für uns hat sich dadurch vieles verändert. Es haben sich viele Türen aufgetan, wir durften viele interessante Menschen kennenlernen und unser Growth-Hacking-Netzwerk europaweit, ja sogar weltweit ausbauen.

Besonders wertvoll war für uns aber, dass wir seit der Arbeit an der ersten Ausgabe die beschriebenen Ansätze vermehrt in der Praxis anwenden. Bereits in der ersten Auflage haben wir Wert darauf gelegt, viele echte Beispiele zu verwenden, die wir oder befreundete Growth Hacker auch tatsächlich getestet hatten.

Neu ist aber vor allem, dass wir unsere Methoden an einem breiteren Publikum testen konnten. Wir bilden in unseren Workshops und Trainings Growth Hacker aus, bauen Growth-Teams auf, tauschen uns mit Start-ups ebenso wie mit etablierten Konzernen aus und testen Hunderte Hacks in der Praxis. Diese wertvollen Erfahrungen bringen wir nun in die dritte Auflage ein.

Dazu zählen beispielsweise:

- In Kapitel 2, »So funktioniert Growth Hacking«, vergleichen wir Growth Hacking mit anderen innovativen Methoden wie Growth Marketing. Außerdem beantworten wir viele der Fragen, die uns während unserer Vorträge und Workshops gestellt wurden, und stellen dir das Growth Mindset als wichtige Voraussetzung für deinen Erfolg vor.

- In Kapitel 3, »So stellst du die Weichen auf Wachstum«, räumen wir mit dem »First-Mover-Mythos« auf und erklären, warum du nicht der Erste im Markt sein musst, um ihn zu dominieren, sondern der Beste. Darüber hinaus stellen wir dir das Framework »Jobs to be done« vor, das dir dabei helfen kann, das Problem deiner Kunden besser zu verstehen und ein Erfolg versprechendes Produkt zu erstellen.
- In Kapitel 4, »Der Growth-Hacking-Workflow – so gehst du vor«, haben wir den Growth-Hacking-Prozess noch deutlicher und (hoffentlich) einfacher beschrieben, damit du ihn besser anwenden kannst.
- In den Kapiteln 5, »Acquisition – so bekommst du neue Nutzer«, bis 9, »Revenue – so verdienst du Geld«, findest du das Playbook mit zahlreichen Hacks für jede Phase der Customer Journey zum Nachmachen und als Inspiration. Hier haben wir Hacks aussortiert, die nicht (mehr) funktionieren, und dafür neue hinzugefügt, und zwar sehr viele: Hatten wir in der ersten Auflage noch 180 Hacks, sind es jetzt 243.
- Und natürlich haben wir auch die Liste der in diesem Buch erwähnten Tools aktualisiert, die du in den Downloadmaterialien zum Buch findest ([www.rheinwerk-verlag.de/5579](http://www.rheinwerk-verlag.de/5579)).

Besonders stolz sind wir, das Privileg zu haben, uns regelmäßig mit Experten wie Sean Ellis von [growthhackers.com](http://growthhackers.com), André Morys von [konversionsKRAFT](http://konversionsKRAFT), Tom Steinelt von [Online Marketing Rockstars](http://OnlineMarketingRockstars), der das Geleitwort zu dieser Auflage beigesteuert hat, und anderen etablierten Growth-Spezialisten und -Spezialistinnen austauschen zu können (siehe Abbildung 1.2).



Abbildung 1.2 Sandro (links) und Tomas (rechts) treffen Sean Ellis.

## 1.6 Warum Start-ups scheitern

Früher hat man ein Unternehmen gegründet und war Unternehmer. Es gab Dinge wie Bankkredite und Businesspläne. Heute gründet man ein Start-up und ist Entrepreneur. Man spricht über *Business Model Canvas* und *Venture Capital*. Das Ziel ist keinesfalls so etwas Schnödes wie Unternehmenserfolg. Die Weltherrschaft sollte es dann, bitteschön, schon sein. Erst ab einer Bewertung von mindestens 10 Millionen Euro fängt der Spaß an. Wenn man das nicht innerhalb von, sagen wir, acht Monaten erreicht hat, sollte man sich doch schnellstens etwas Neues suchen. Und wenn du nicht in Berlin bist, hast du ohnehin keine Chance. Ist es nicht so?

»A Startup is a human institution created to design a new product or service under conditions of extreme uncertainty.«

– Sean Ellis

Längst ist es hip und angesagt, Entrepreneur zu sein. Wer will schon seine wertvolle Lebenszeit in ein Unternehmen investieren, das einem nicht selbst gehört oder an dem man nicht mindestens Anteile besitzt? Wer arbeitet denn gerne nur 8 Stunden am Tag, und was will man mit sechs Wochen Urlaub im Jahr anfangen? Betriebliche Altersvorsorge ist auch so was von spießig!

Was ist passiert?

Das Internet. Heute ist jeder Mensch in der Lage, mit seinem Laptop ein Produkt zu schaffen und es einer beliebigen Gruppe von Menschen irgendwo auf der Welt zu präsentieren. Längst gibt es für nahezu jedes Problem nicht nur das Wissen, sondern auch das Werkzeug, das es lösen kann. Und für alles andere bedient man sich günstiger Arbeitskraft auf dem virtuellen, globalen Arbeitsmarkt. Diese globale Vernetzung hat dazu geführt, dass die Hürden zum eigenen Unternehmen so gering sind wie nie zuvor. Und diese globale Vernetzung ist es, die eine radikale Skalierung erst möglich macht. Der potenzielle Absatzmarkt beginnt nicht mehr zwingend im geografischen Umfeld, weil er nicht an Produktionsort oder Distribution gebunden ist. Der Markt ist (potenziell) überall. Die Welt ist dein Spielplatz.

Das ist der wichtigste Unterschied zwischen einem klassischen Unternehmen und einem Start-up: Letzteres ist einzig darauf ausgerichtet, möglichst schnell zu wachsen. Das Wachstum muss nicht zwingend nachhaltig sein, idealerweise führt es zu einem schnellen, einträglichen Unternehmensverkauf (einem sogenannten *Exit*), und Gründer wie Investoren können das Geld in das nächste Projekt investieren oder sich an den Strand legen. Mit dem eigenen Erfolg geben aber nur die wenigsten an (siehe Abbildung 1.3).

Die »Bibel« der ambitionierten Gründer ist das Buch »Lean Startup« von Eric Ries, ein Name, den du im Laufe des Buches noch mehrmals lesen wirst. Ries studierte

Computer Science an der Yale University und gründete anschließend mehrere Unternehmen, darunter die Social Community IMVU. Er arbeitet als Berater für verschiedene Start-ups und lebt in San Francisco.



Abbildung 1.3 MySpace-Gründer Tom Anderson »grillt« einen Hater.

Basierend auf der Lean-Production-Philosophie eines klassischen Unternehmens (Toyota) entwickelte er eine Vorgehensweise, wie man mit möglichst wenig Input möglichst viel Output generieren kann. In diesem Zusammenhang kann Output auch ein konstruktives Learning sein. Ries wendete diese Idee auf webbasierte Technologie an. Kern seines Buches ist das *Minimum Viable Product (MVP)*.

Dieser pragmatische Prototyp soll ein bestimmtes Problem einer bestimmten Gruppe von Menschen lösen. Hat man das MVP erstellt (idealerweise ohne viel Einsatz an Zeit, Geld und Arbeit), wird es der potenziellen Zielgruppe präsentiert und somit der Bedarf validiert. Wenn die Zielgruppe nicht anbeißt, gibt es zwei Möglichkeiten: Entweder war das Problem doch nicht vorhanden und das Projekt war damit zwar nicht erfolg-, aber lehrreich und kann beendet werden. Oder man führt einen sogenannten *Pivot* durch (also eine radikale strategische Richtungsänderung) und ändert auf Basis des Feedbacks der Produkttester das Produkt dahingehend, dass der Bedarf besser bedient wird. Letztendlich geht es darum, mit geringem Risiko ein Produkt zu entwickeln, das jemand kaufen möchte. Sowohl das Produkt als auch die Käufergruppe sind nicht in Stein gemeißelt, sondern können sich im Laufe des Prozesses ändern, je nachdem, mit welcher Kombination das schnellste

Wachstum realisiert werden kann. Man spricht vom *Product-Market-Fit* (PMF), der die zweite Stufe eines jeden Start-ups darstellt. Mehr zum Thema Product-Market-Fit liest du in Kapitel 3, »So stellst du die Weichen auf Wachstum«.

Und da wären wir wieder beim wichtigsten Wort: Wachstum. Ein Start-up muss schnell genug wachsen, bevor das Geld ausgeht. In dieser frühen Unternehmensphase kommt das Geld entweder von den Gründern selbst – man spricht in diesem Fall von *Bootstrapping* – oder von frühen externen Investoren, sogenannten *Business Angels*. Und da liegt die Krux: Wie groß sind die Chancen für ein neues Unternehmen in einem neuen Markt – ohne Ressourcen? Sehr gering.



Abbildung 1.4 Start-up-Levelmap

Die Antwort auf die Frage, warum so viele Start-ups scheitern, hat ein Gentleman namens Geoffrey A. Moore gegeben. Geoffrey Moore studierte Literatur in Stanford und an der Universität von Washington und war viele Jahre lang Englischprofessor in Michigan, bevor er zurück nach Kalifornien zog und sich von der akademischen Welt verabschiedete. Seitdem arbeitete er in verschiedenen Beratungs- und Venture-Unternehmen. Moore hat sich angeschaut, warum aus einigen weni-

gen Gründungen erfolgreiche Unternehmen werden und woran viele andere (90 %!) scheitern.

Die Gründe für das Scheitern eines Start-ups können so vielfältig wie die Gründungsideen sein. Drei wichtige sind:

#### 1. Kein Product-Market-Fit

Noch bevor der Eintrittsmarkt und das erste Zielgruppensegment erobert und damit die Produktidee validiert ist, werden unnötige Kosten verursacht, beispielsweise durch zu viele Mitarbeiter oder unnötige und teure Marketingkampagnen.

#### 2. Nicht das richtige Team

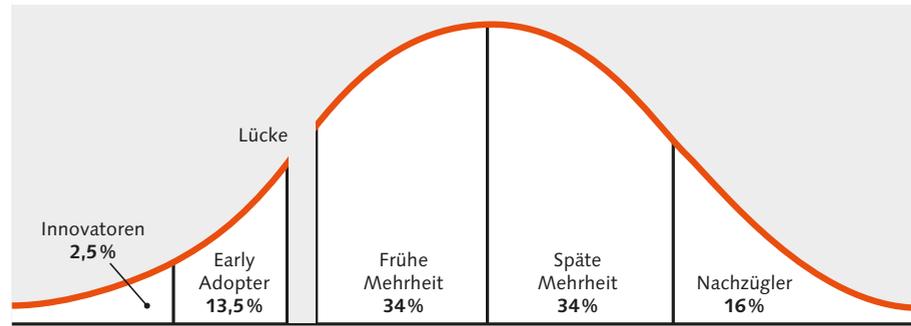
Viele schlaue Köpfe ziehen eine gut dotierte und vermeintlich sichere Festanstellung in einem etablierten Unternehmen dem Risiko eines Start-ups vor. Insbesondere in einer frühen Phase sind Start-ups häufig nicht in der Lage, marktgerechte Löhne zu zahlen, und bieten ihren frühen Mitarbeitern als Ausgleich Anteile an. Aufgrund der Unsicherheiten ist das Risiko beträchtlich, dass das Start-up scheitert, die Anteile nichts wert sind und man viel Geld hat liegen lassen. Dazu kommt in Regionen mit hohem Wettbewerbsdruck (wie aktuell beispielsweise in Berlin) der Mangel an gut ausgebildeten Fachkräften, insbesondere an Entwicklern.

#### 3. »Dumb Money«

Den frühen Investoren – sofern denn überhaupt welche gefunden werden – dauert es zu lange, bis das Unternehmen endlich die gewünschten Umsätze erzielt, und sie ziehen deswegen den Stecker. Das kann insbesondere dann passieren, wenn der Investor keine Erfahrung mit Start-ups hat, die Kommunikation zwischen dem Start-up und dem Investor nicht gut war und gleichzeitig die sogenannte *Burn Rate*, also die laufenden Kosten für Team und Technik, höher ist, als erwartet.

Moore hat insbesondere den Mangel eines echten Product-Market-Fits als häufige Ursache für das Scheitern ausgemacht. Um dieses Problem zu veranschaulichen, hat er den sogenannten *Technology Adaption Lifecycle* als Grundlage genommen. Dieser besagt, dass jedes technische Produkt (die meisten Start-ups haben ein internetbasiertes Technologieprodukt) mehrere Phasen durchläuft (siehe Abbildung 1.5).

Die ersten Nutzer sind die *Innovatoren* und *Early Adopters*. Sie nutzen das Produkt nicht, weil es perfekt ist, sondern weil es neu ist. Sie sind in ihrem sozialen Umfeld Meinungsführer und probieren ständig Dinge aus, die noch nicht jeder kennt, und lassen es ihre Mitmenschen wissen. Das sind die Menschen, die kein Problem damit haben, dass Apples neue Kopfhörer auffallend weiß sind, weil sie sich genau durch diese Auffälligkeit von den anderen Gruppen abheben.



**Abbildung 1.5** Technology Adaption Lifecycle inklusive der gefürchteten Lücke (Quelle: Geoffrey A. Moore: Crossing the Chasm, 2014, Seite 21).

Am anderen Ende des Lifecycles stehen die *Nachzügler*, die das Produkt erst dann kaufen, wenn es schon nicht mehr in Mode und deutlich günstiger zu haben ist. Um bei unserem Apple-Beispiel zu bleiben, sind das die Menschen, die das abgelegte und benutzte iPhone 4 kaufen, wenn sich ein Bekannter bereits das 8er gekauft hat. Dazwischen liegen mit der *frühen* und der *späten Mehrheit* die beiden Marktsegmente, die wirklich Umsatz generieren. Moore sagt, dass jedes erfolgreiche Produkt jede dieser Phasen durchleben muss.

Seine Untersuchung zeigte eine Lücke: Viele überspringen entweder die Gruppen der Innovatoren und Early Adopters und wundern sich, warum die frühe Mehrheit sich für das Produkt nicht begeistern lässt. Oder sie können die Gruppen der Innovatoren und Early Adopters für ihr Produkt begeistern, sind aber an der sogenannten frühen Mehrheit gescheitert. Der Markt war nicht mehr groß genug, das vielversprechende Wachstum konnte nicht fortgeführt werden. Und wenn ein Unternehmen nicht mehr wächst, hat man ein ernsthaftes Problem.

Um dieses Problem zu lösen, gibt es *Growth Hacking*.

## Kapitel 2

# So funktioniert Growth Hacking

Die Ausgangslage im Internet ist fast überall gleich: Die Nutzer sind kritischer geworden und wollen ihr Geld nur sehr gezielt ausgeben. Hinzu kommt, dass Unternehmen häufig limitierte Ressourcen haben. Growth Hacking soll dir dabei helfen, über kreative und clevere Lösungswege möglichst effizient und schnell zu wachsen und neue Kunden zu gewinnen.

Du kennst die Situation vielleicht: Du hast eine neue Idee, mit der du auch gleich durchstarten möchtest. Du investierst deine Arbeitszeit und dein komplettes Wissen in die Konzeption und das Produktdesign. Nach monatelanger Planung wird die Website perfekt umgesetzt, und das Produkt ist umfangreich und von hoher Qualität. Nach der Markteinführung werden die ersten Zahlen präsentiert, und du bemerkst, dass das Produkt zu wenig performt und die Investition in keinem Verhältnis zum Ertrag steht.

Kaum ein Unternehmen kann sich solche Rückschläge mehr leisten, denn in den meisten Fällen sind die Ressourcen knapp bemessen. Vor allem das Tempo, in dem Unternehmen neue Produkte auf den Markt bringen müssen, stellt eine große Herausforderung dar. Man hört immer wieder, die einzige Konstante in der IT-Branche sei die Veränderung. Und auch wenn dieses Zitat in Wahrheit einfach eine Abwandlung der Aussage des griechischen Philosophen Heraklit ist, der schon vor über 2.000 Jahren feststellte, dass die einzige Konstante im Leben eines Menschen die Veränderung ist, hat die Aussage nichts an ihrer Gültigkeit eingebüßt.

An dieser Stelle möchten wir dir *Sean Ellis* vorstellen, dessen Namen du bereits im letzten Kapitel gelesen hast. Er war früher selbstständiger Marketing Manager und unterstützte in dieser Funktion mehrere Start-ups im Silicon Valley. Er hatte das Problem zu hoher Investitionskosten und knapper Zeit erkannt und suchte nach neuen Möglichkeiten, das Wachstum schnell zu steigern, ohne zu viele Marketinggelder zu verschwenden. Ellis begegnete dem mit einer Kombination aus kreativen Marketingmaßnahmen, intensiver Webanalyse und Prozessautomatisierung. Neu war auch das iterative Vorgehen. Anstatt die Produkteinführung monatelang vorzubereiten, plante er in kleinen Schritten und wiederholte diese, bis erste Erfolge verzeichnet werden konnten. Immer, wenn Ellis in seinem weiteren Berufsleben von einem Start-up zum nächsten zog und neue Mitarbeiter suchen musste, fragte

er sich, nach was für einem Profil er nun suchen sollte. Weil seine Fähigkeiten weit über die eines normalen Online-Marketers hinausgingen, war er gezwungen, für die Stellenausschreibungen eine neue Berufsgattung zu schaffen – der *Growth Hacker* war geboren.<sup>1</sup>

Mit seiner Vorgehensweise und einigen sehr klugen Maßnahmen zur viralen Verbreitung, von denen du später noch lesen wirst, brachte Ellis Dropbox auf die Erfolgsspur. Diese Erfolgsstory war jedoch nicht der erste offizielle Growth Hack. Hotmail erreichte nach seinem Launch im Jahr 1996 innerhalb kurzer Zeit durch einen sehr cleveren Hack ein enormes Nutzerwachstum. Der E-Mail-Dienst sendete mit jeder ausgehenden E-Mail folgende Tagline mit: »PS: I love you. Get Your Free Email at Hotmail.« Wenn also ein Hotmail-User eine E-Mail sendete, konnte der Empfänger ganz einfach auf den Tagline-Link klicken, der ihn automatisch auf eine Landingpage leitete. Dort konnte er einen kostenlosen E-Mail-Account anlegen.<sup>2</sup>



Abbildung 2.1 Hotmail zählte kurz nach dem Launch 12 Millionen User.

Hotmail wurde nur eineinhalb Jahre nach dem Start von Microsoft für 300 bis 400 Millionen US-Dollar gekauft (siehe Abbildung 2.1) – und heißt inzwischen Outlook.

## 2.1 Growth Hacking ist nicht nur für Start-ups

Viele der besten Growth Hacks haben eine sehr begrenzte Lebenszeit, weil sie auf den zu dieser Zeit verfügbaren und effizienten Möglichkeiten fußen. Insbesondere solche Hacks, die auf Basis einer dritten Plattform wie YouTube oder Facebook basieren, können durch eine kleine Änderung des Codes von einem auf den ande-

<sup>1</sup> [www.quicksprout.com/the-definitive-guide-to-growth-hacking](http://www.quicksprout.com/the-definitive-guide-to-growth-hacking)

<sup>2</sup> <https://techcrunch.com/2009/10/18/ps-i-love-you-get-your-free-email-at-hotmail>

ren Tag verschwinden. Deswegen sind neue Möglichkeiten oftmals streng geheim. Denn wenn jemand Gold gefunden hat, wird er nicht in die nächste Stadt rennen und den Ort seines Claims verraten.

Diese Kurzlebigkeit führt aber auch dazu, dass es immer wieder neue Hacks und Methoden gibt und dass Growth Hacking einem stetigen Wandel unterworfen ist. Zumal die Gruppe der Interessenten größer wird: Es gibt immer mehr »Mitspieler«, die mit digitalen Produkten erfolgreich sein wollen. Warum ist das so? Es gibt vier Gründe.

### Aus Start-ups werden Konzerne

Sieht man sich zum einen den Nasdaq an, wird dieser nicht mehr von Old-School-Unternehmen wie Exxon, General Electric oder Shell dominiert, wie es jahrzehntelang der Fall war. Drei der aktuell fünf wertvollsten Unternehmen der Welt sind Alphabet (die Holding von Google), Amazon und Meta (aka Facebook), also reine Internetplayer,<sup>3</sup> keine Familienunternehmen oder Konzerne, die jahrzehntelang gewachsen sind, sondern ehemalige Start-ups, die ein skalierendes Businessmodell zum globalen Erfolg geführt haben. Mit Unternehmen wie Airbnb, Tesla, PayPal und Uber steht bereits die nächste Generation der Start-up-Unicorns<sup>4</sup> in den Startlöchern, etablierten Unternehmen das Fürchten zu lehren und bestehende Industrien aus den Angeln zu heben.

»Every industrial company will become a software company.«  
– Jeffrey Immelt, CEO General Electric

Dieser Druck durch internetbasierte Start-ups und Mitarbeiter, die früher in einem Start-up und jetzt im Konzern arbeiten, ist einer der Gründe dafür, dass inzwischen auch viele mittelständische Unternehmen und Konzerne Growth Hacking für sich entdecken, wie beispielsweise IBM<sup>5</sup> oder der finnische Schiffsbau- und Energiekonzern Wärtsilä<sup>6</sup>.

Deswegen entstehen immer mehr Corporate Start-ups und Acceleratoren, deswegen wird auch in etablierten Unternehmen immer mehr nach der agilen Scrum-

<sup>3</sup> Die anderen beiden sind Apple und Microsoft, also zwei Unternehmen, die zwar nicht ihr Kerngeschäft im Internet haben, aber wachsenden Umsatz mit Cloud-Produkten erzielen.

<sup>4</sup> Ein Einhorn (engl. *unicorn*) bezeichnet ein Start-up-Unternehmen mit einer Marktbewertung von über 1 Milliarde US-Dollar.

<sup>5</sup> In diesem AMA-Interview spricht Jason Barabato, Growth Strategist bei IBM, über die Herausforderungen, ein Growth-Team im Konzern aufzubauen: <https://growthhackers.com/amas/ama-with-jason-barabato-growth-strategist-at-ibm>

<sup>6</sup> In seinem Vortrag auf dem Lead Management Summit sprach Sales- und Marketing-Manager Jaime López sehr aufschlussreich darüber, wie sie die Ziele und Arbeitsweise der Marketingabteilung Schritt für Schritt geändert haben.

statt nach der Wasserfallmethodik entwickelt. Die Lean-Start-up-Bewegung ist eine Inspiration für jedes Unternehmen, das sich weiterentwickeln und wachsen möchte. Growth Hacking überträgt diese Dynamik auf das Marketing.

### **Menschen schauen kein Fernsehen mehr**

Der zweite wichtige Grund für die steigende Bedeutung von digital Marketing ist die *Änderung im Medienkonsum*, insbesondere bei der für die werbetreibende Industrie besonders attraktiven Zielgruppe der unter 30-Jährigen. Konnte man sich jahrzehntelang sicher sein, mit einer gut geplanten Werbekampagne im Fernsehen, auf Plakaten und in Zeitschriften einen Großteil seiner Zielgruppe erreichen zu können, so ist das nicht mehr länger zwingend der Fall. Junge Menschen verbringen inzwischen mehr Zeit mit dem Medienkonsum auf YouTube, Facebook und Instagram als mit Fernsehen. Warum? Weil diese Medien nicht nur den passiven Konsum erlauben, sondern auch das aktive Produzieren von eigenem Content. Wir leben im Zeitalter der *Prosumenten*, das heißt, wir sind gleichzeitig Konsumenten und Produzenten von Content. Jede Minute, in der ich das Video eines Freundes auf Instagram TV sehe, ist eine Minute weniger, die ich Fernsehwerbung konsumieren könnte.

### **Menschen mögen keine Werbung**

Dazu kommt, dass insbesondere diese junge, für Werber attraktive Zielgruppe vermehrt zu *Adblocking-Software* greift und damit über traditionelle Werbung im Internet wie Banner oder Pre-Roll-Ads nicht mehr erreichbar ist. In Deutschland nutzen bereits knapp 40 % der Nutzer einen Ad-Blocker. Auch die Wachstumsraten der On-Demand-Streaming-Dienste wie Netflix und Amazon Prime sorgen dafür, dass die Nutzer zwar mehr Medien konsumieren, aber Werbung umschiffen – ein Problem für jeden Marketer.

### **Jeder kann Werbung machen**

Noch nie in der Geschichte der Menschheit hat es das zuvor gegeben – jeder von uns kann mit nichts weiter als seinem Smartphone und einer Internetverbindung einen Großteil der gesamten Menschheit erreichen! Jeder kann ein Medienunternehmen sein. Und jedes Medienunternehmen ist daran interessiert, seine Auflage zu vergrößern. So sind also nicht nur die Medien einem nie dagewesenen Wandel unterworfen, sie sind außerdem so fragmentiert und demokratisiert wie nie. Vereinfacht ausgedrückt ist jeder Instagram-Nutzer sowohl passiver Konsument als auch aktiver Produzent, quasi ein *Prosumer*. Und wenn er als Publisher ambitioniert ist und mehr Reichweite möchte, tritt er in einen direkten Wettbewerb mit den etablierten werbetreibenden Unternehmen.

Die klassischen Einstiegshürden in den Werbemarkt, wie große Medienbudgets, Tools zur Mediaplanung, Kontakte zu Vermarktern und Publishern, sind auf diesen neuen Medien nicht nur niedriger, sie sind gefallen. Jeder kann eine Werbekampagne auf Facebook anlegen und schon mit geringem Budget starten. Daher gibt es immer mehr werbetreibende Unternehmen und Unternehmer, was die Nachfrage nach effizienten und smarten Marketingmethoden erhöht. Reichweite und Branding spielen für große Konzerne nach wie vor eine große Rolle. Aber selbst Unternehmen wie Adidas, Unilever oder BMW sind heute bemüht, ihre Marketingaktivitäten möglichst datenlastig, sprich effizient und zielgerichtet, zu planen. Hohe Streuverluste kann sich keiner mehr leisten.

## **2.2 Was ist Growth Hacking?**

### **2.2.1 Was ist Growth – und warum will es jeder haben?**

Wachstum liegt in der Natur der Menschen, und zwar wortwörtlich, denn wir vermehren uns – auch wenn wir nicht mehr genügend Platz und Ressourcen für uns alle auf diesem Planeten haben. Als Menschheit wachsen wir geistig, indem wir uns ständig neue Herausforderungen suchen. Jede wissenschaftlich relevante Erkenntnis wirft nur noch mehr Fragen auf.

Wir wachsen physisch und jagen immer neuen Rekorden hinterher: Usain Bolt war nicht damit zufrieden, die 100 Meter ziemlich schnell zu laufen. Er wollte der schnellste Mann der Welt sein. Michael Jordan ist nicht bekannt dafür geworden, einen Ball relativ oft durch einen Korb werfen zu können. Und wir bewundern Meryl Streep nicht dafür, weil sie ganz ordentlich schauspielern kann, sondern weil sie 21-mal für den Oscar nominiert war (und ihn dreimal gewonnen hat).

Auch wirtschaftlich sind wir auf Wachstum angewiesen, denn Kapitalismus (und sei die Marktwirtschaft auch noch so sozial) funktioniert nicht ohne Wachstum. Wer sein Geld nicht vermehrt, sondern es unter der Matratze liegen lässt, der verliert sein Vermögen Cent für Cent. Die Länder drucken immer mehr Geldnoten, was zu einer Wertminderung, d. h. Inflation, führt. Bis auf wenige Ausnahmen haben sich alle Länder dieser Welt einer kapitalistischen Wirtschaftsordnung verschrieben. Und sogar das »kommunistische« China ist davon abhängig, dass die Wirtschaft beständig wächst – nicht zu sehr, aber vor allem nicht zu wenig.

Ist man also wirtschaftlich aktiv, sollte man Wachstum nicht verfluchen oder sich davor erschrecken. It's part of the game! Denn selbst wenn die eigenen Ziele bescheiden sind und man nur ein kleines Unternehmen mit stabilem Umsatz etablieren möchte, muss man doch immerhin zu diesem Status wachsen.

In der digitalen Boheme hat sich das Wort »Growth« gegenüber dem viel uncooleren, geradezu altbackenen deutschen Wort »Wachstum« durchgesetzt. Growth ist dabei keine universelle Messlatte, sondern kann von jedem Unternehmen unterschiedlich definiert werden:

- Anzahl der Bewerbungen für neue Mitarbeiter
- Bewertung der Kundenzufriedenheit
- Bewertung der Mitarbeiterzufriedenheit
- Anzahl der Website-Besucher
- Anzahl der neuen Leads
- Anzahl der Kunden
- Höhe des Umsatzes oder des Gewinns
- Höhe der Summe, die man für gemeinnützige Organisationen spendet

Wichtig beim Growth Hacking: Das Ziel muss definiert werden. Wie erfährst du in Kapitel 4, »Der Growth-Hacking-Workflow – so gehst du vor«.

## 2.2.2 Definition Growth Hacking

Wie wir (und immer mehr Studenten, die wir im Rahmen ihrer Bachelor- und Masterarbeiten unterstützen dürfen) herausgefunden haben, gibt es keine einheitliche Definition von Growth Hacking. Deswegen haben wir uns dieses Problems angenommen und möchten die folgende Definition vorschlagen.

### Growth Hacking – die beste Definition

Growth Hacking ist ein interdisziplinärer Mix aus Marketing, datengetriebenen Experimenten und Automatisierung. Das einzige Ziel von Growth Hacking ist das Wachstum eines Unternehmens. Dafür wird ein Prozess zugrunde gelegt, der die schnelle Identifikation von skalierbaren Kommunikationskanälen ermöglicht. Im Gegensatz zu traditionellen Marketingmaßnahmen wird jeder Berührungspunkt des potenziellen Kunden mit dem Unternehmen als potenzieller Kommunikationskanal in Betracht gezogen.

Oder zusammengefasst: Growth Hacking ist die optimale Synthese aus Produkt, User Experience und Marketing – mit nachhaltigem Wachstum als Ziel. Die Suche nach der kleinsten Schraube mit der größten Hebelwirkung.

Entscheidend dabei: Growth Hacking ist nicht etwa nur eine Sammlung von smarten Marketingtricks, sondern stellt die Anforderungen des Kunden und das Produkt in den Vordergrund. Growth Hacking ist ein Prozess des fortwährenden Lernens und Anpassens.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Und damit ist es Prozessen wie Kaizen oder dem »kontinuierlichen Verbesserungsprozess« nicht unähnlich.

*»Das Erkennen und Befriedigen von Kundenbedürfnissen ist der Kern von digitalem Wachstum. Kundenzentrierung ist das Fundament. Daten und Technologie ermöglichen darauf basierend eine grenzenlose Skalierung ohne skalierende Kosten.«*

– André Morys, Geschäftsführer konversionsKRAFT

Für alle Produktmanager und Entwickler unter euch: Growth Hacking ist quasi Scrum für Marketing, denn es ist deutlich agiler und damit schneller als klassisches Marketing.

Außerdem entscheidend: Growth Hacking ist immer eine Teamaufgabe, weil sie sehr unterschiedlicher Kompetenzen bedarf.

## 2.2.3 Die Gefahren von Growth Hacking

Schnelles Wachstum ist nicht ohne Risiko. Nicht etwa, weil man Gefahr läuft, zu scheitern, sondern weil man Gefahr läuft, zu bekommen, was man will. Was zunächst verlockend klingt, kann mittelfristig im Desaster enden, denn oftmals sind die Kapazitäten gar nicht ausreichend. Als Coach ist deine Zeit begrenzt, und weil du dich nicht klonen kannst, ist die maximale Anzahl deiner Kunden limitiert. Als Unternehmer kannst du nur eine bestimmte Anzahl von Produkten herstellen und ausliefern oder Kundenanfragen bearbeiten.

Im betriebswirtschaftlichen Sinne kann gesundes (Umsatz-)Wachstum auch funktionieren durch:

- Entwicklung nach Minimalprinzip (Produktion mit geringerem Einsatz)
- Pricing-Strategie
- Verknappung am Markt

Selbst beim Verkauf eines digitalen Produkts wie einer App kannst du nicht unbegrenzt wachsen, ohne die Kapazitäten deiner Server und das Personal der IT-Sicherheit oder des Customer Supports anzupassen. Diese leidvolle Erfahrung mussten einige Start-ups machen, die durch die TV-Show »Die Höhle der Löwen« zu schnell sehr viel Aufmerksamkeit erlangten.

Aber Growth ist nicht nur Wachstum im quantitativen Sinne – es steht auch für Entwicklung, für qualitatives Wachstum. Und dieses Wachstum sollte von allen angestrebt werden. Nicht mehr Kunden, sondern zufriedener Kunden. Nicht mehr Mitarbeiter, sondern eine gesunde Unternehmenskultur. Nicht mehr Umsatz, sondern mehr Gewinn. Nicht Wachstum um jeden Preis, sondern Ethik und Verantwortung für unsere Mitmenschen haben oberste Priorität. Wachstum ist gut, nachhaltiges Wachstum ist besser. Mehr dazu am Ende dieses Kapitels.

## 2.3 Growth Hacking ist keine Revolution

Growth Hacking ist keine Revolution, sondern eine Evolution. Und die Ausgangslage ist bereits über 50 Jahre alt. Auch wenn es Menschen mit anderen Fähigkeiten und mit einem etwas anderen Mindset sind, die sich Growth Hacker nennen, so ist es letzten Endes doch Marketing, und zwar im klassischen Sinne.

### 2.3.1 Ist Growth Hacking »alter Wein in neuen Schläuchen«?

Sean Ellis prägte den Begriff des *Growth Hackers* 2010, und er meinte damit datengetriebene, technikaffine Menschen, die den Fokus ihrer Arbeit darauf richten, einem Produkt oder einem Unternehmen zu mehr Wachstum zu verhelfen. Warum das für Aufsehen sorgte? Weil es in Kontrast zur heutigen Personifikation eines Marketers steht. Marketing Manager sind meistens Menschen mit viel Charme und großartigen PowerPoint-Skills, die sowohl nach innen (in Meetings mit den eigenen Kollegen) wie auch nach außen (auf eleganten Cocktailpartys) mit englischen Fachwörtern nur so um sich schmeißen. Mit viel Energie und Elan sorgen sie dafür, dass originelle Ideen zu Award-verdächtigen Kampagnen mit TV-Spots und Postern werden, über deren sinnstiftende Tiefe sie sich in Interviews mit Fachmedien wie der »Horizont« oder »W&V« ausschweifend auslassen dürfen. Es sind zumeist gute, talentierte Menschen, die ihre Kollegen mitreißen und begeistern können, die ihren Job hervorragend machen. Aber ihr Job ist nicht Marketing, es ist Werbung.

In den meisten Unternehmen ist die primäre Aufgabe der Marketingabteilung, dafür zu sorgen, dass die Kreativ-, Media- und Spezialagenturen, mit denen sie zusammenarbeiten, sich nicht in die Haare kriegen, sondern (mehr oder weniger) professionell miteinander arbeiten, wobei keine Agentur eine Gelegenheit auslassen wird, etwas vom Budgettopf der anderen Agenturen abzubekommen. Im Rahmen dieser Zusammenarbeit dürfen Marketing Manager, sofern sie die Kompetenz seitens der Geschäftsführung bekommen haben, die eine oder andere Entscheidung darüber treffen, wie und wo in diesem Jahr das Geld ausgegeben wird. So gesehen sind Marketing Manager Schnittstellen mit Budgetverantwortung. Und auch daran ist überhaupt nichts auszusetzen, denn diese Aufgabe ist nicht einfach, aber notwendig. Aber in der Regel ist es eine Illusion zu glauben, dass sie mehr als Werbung machen. Und Werbung impliziert nicht Wachstum. Sie ist lediglich einer von vielen möglichen Wegen dorthin.

Die Disziplin Marketing beinhaltet deutlich mehr als Werbung. Jeder, der auch nur eine einzige Vorlesung in Marketing genießen durfte, wurde mit dem *4P-Konzept* vertraut gemacht: Product, Price, Place, Promotion. Dieses Konzept wurde von Edmund Jerome McCarthy, einem amerikanischen Marketingprofessor, in seinem Buch von 1960, »Basic Marketing: A Managerial Approach«, erdacht und steht

am Anfang sämtlicher marketingwissenschaftlicher Fachliteratur. Auch »der Meffert«, der von Heribert Meffert (der 1968 den allerersten deutschen Marketinglehrstuhl an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster innehatte) geschrieben wurde, beschreibt das Konzept der 4P (siehe Abbildung 2.2) ausführlich.



Abbildung 2.2 Das 4P-Konzept

Diese Definition von Marketing ist deutlich umfassender als der Job, der von den meisten Marketing Managern erledigt wird. Denn Marketing ist mehr als nur Kommunikationspolitik, und genau dieser Aspekt ist ein wichtiger Teil von Growth Hacking. Denn Growth Hacking betrachtet nicht nur die Kommunikationsmaßnahmen eines Unternehmens als möglichen Wachstumskanal, sondern jeden Berührungspunkt entlang der Customer Journey. Und damit folgt es nur dem klassischen Marketingkonzept, das auch Produkt-, Preis- und Distributionspolitik beinhaltet. So betrachtet könnte man Growth Hacking sogar als eine Rückbesinnung auf klassische Werte verstehen, addiert um die Möglichkeiten, die uns eine global vernetzte Welt und ein umfassender Werkzeugkoffer an Marketingtools bieten.

Und was ist mit der Fokussierung auf datengestütztes Marketing? Ist das neu? Ja und nein. Marketingcontrolling ist als Aufgabengebiet in Konzernen etabliert, fokussiert sich aber zumeist auf den Abgleich der Kosten und Erträge, sodass man zumindest den *Return on Advertising Spent (ROAS)* errechnen kann. Allerdings wird das Thema in der Regel nicht auf die einzelnen Kanäle heruntergebrochen und wenn, dann nur hinsichtlich der Kosten.

### 2.3.2 Ist Growth Hacking eine Disziplin des Digital Marketings?

Nein, Growth Hacking umfasst jeden Berührungspunkt entlang der Customer Journey. Darunter sind viele online und digital, aber eben nicht alle. In Abschnitt 2.6.4, »Vielfalt der Kanäle«, wirst du lernen, dass es viele Offline-Kanäle gibt, die vielleicht nicht en vogue sind, aber trotzdem effizient für mehr Wachstum genutzt werden können.

Warum wird Digital Marketing immer wichtiger?

1. Seine Wirkung ist deutlich besser messbar als z. B. Plakatwände.
2. Die finanziellen Einstiegshürden für Digital Marketing sind oft geringer als für klassische Medien und deswegen attraktiv für Start-ups.
3. Das Geschäftsmodell vieler junger Unternehmen folgt einem Digital Business Model (z. B. SaaS-Produkte, also Software as a Service).
4. Der digitale Vertrieb von physischen Produkten wird zunehmend bedeutender.

Aus diesen Gründen nehmen Digital Marketing Hacks einen Großteil dieses Buches ein. Da Growth Hacking zuallererst ein Prozess ist, eignet es sich aber natürlich auch für klassische Geschäftsmodelle, unabhängig davon, ob sie ein physisches Produkt (z. B. Pizza) oder eine Dienstleistung (z. B. Kanzleien) vermarkten.

### 2.3.3 Kann Growth Hacking auch für B2B eingesetzt werden?

Definitiv. Denn egal, wer dein Kunde ist und in welchem Unternehmen er oder sie arbeitet: Es geht immer um Menschen. Und auch Geschäftsführer von mittelständischen Maschinenbauunternehmen sitzen gelegentlich auf der Couch und surfen auf Facebook. Statt B2C oder B2B sollte dein Geschäftsmodell auf P2P beruhen: People to People. Wir machen keine Geschäfte mit Unternehmen, sondern immer mit Menschen.

Wir haben Erik Stenberg zu diesem Thema befragt. Er ist Senior Consultant bei Avaus, einer finnischen Beratung, die sich auf Growth Hacking in großen Unternehmen spezialisiert hat. Einer ihrer Kunden ist der Mischkonzern Wärtsilä, der u. a. Schiffe baut. Er sagt, dass »auch wenn Sie in der B2B-Welt möglicherweise nicht in der Lage sind, anonymen Webverkehr mit einem Klick in zahlende Kunden umzuwandeln, bedeutet das nicht, dass Sie nicht die gleiche Denkweise und Arbeitsweise anwenden können, um den Traffic zu steigern, Leads zu identifizieren und selbst einen jahrelangen Verkaufsprozess zu beschleunigen«.

Ein Vorteil in der B2B-Welt: Da die Einkaufsprozesse in der Regel sehr langwierig sind und viele Stakeholder in den Entscheidungsprozess involviert sind, ist die Gefahr eines Scheiterns aufgrund einzelner Entscheidungen deutlich geringer.

### 2.3.4 Kann man mit Growth Hacking Geld sparen?

Dass Growth Hacking angeblich eine kostenlose Marketingmethode ist, ist eine der größten Growth-Hacking-Mythen überhaupt. Growth Hacking ist erstens keine Marketingmethode, sondern ein ganzheitlicher Wachstumsprozess und verursacht zweitens Aufwand und damit mindestens personelle Kosten. Häufig sind Unternehmen auf externe Berater angewiesen, müssen neue Software anschaffen oder ihr digitales Produkt und die Organisation aufgrund der Ergebnisse dem Growth-Hacking-Prozess anpassen. Damit entstehen nicht zu unterschätzende Kosten.

Mit Growth Hacking lässt sich aber durchaus Geld sparen. Das größte Potenzial liegt in der Umstellung auf agile Entwicklungsprozesse und Growth-Teams. Durch die agile Arbeitsweise arbeiten die Teams effizienter, und die Gefahr, dass du viel Zeit für die Planung und Konzeption von Produkten aufwendest, die dann niemand kaufen wird, ist damit entsprechend geringer.

Neben der agilen Arbeitsweise ist die Ausrichtung auf nachhaltiges Wachstum ein weiterer Grund für eine Kostenersparnis auf längere Sicht. Über die Optimierung der Konversionsraten, eine geringere Abwanderungsquote etc. sinken die Akquisitionskosten in den meisten Fällen erheblich. Außerdem ermöglicht Growth Hacking auch solchen Start-ups Wachstumschancen, die nicht über ein großes Marketingbudget verfügen. Über die Automatisierung von digitalen Prozessen sollen sogenannte Retention- oder Referral-Loops entstehen, die die Kunden immer wieder zurückbringen oder die dazu führen, dass sie dich weiterempfehlen. Möglicherweise sagen dir diese Begriffe im Moment noch nichts. Wir werden dich in diesem Buch aber Schritt für Schritt an die Methode heranführen.

### 2.3.5 Die Growth Hacking Circles

Traditionelle Marketer haben ihre Fähigkeiten vor allem im Marketing und in der Distribution. Das Know-how eines Growth Hackers geht weit über diese Bereiche hinaus. Nebst der Vermarktung kümmert er oder sie sich um die User Experience und ist nahe bei der Produktentwicklung, führt Experimente durch, analysiert und optimiert den Erfolg über die gesamte Customer Journey hinweg. Dabei verfolgt er respektive sie ein zentrales Ziel: Wachstum. Selbstverständlich verfolgen auch traditionelle Marketer Wachstumsziele, aber nicht mit demselben Nachdruck. Dieser Fokus auf Wachstum hat neue Methoden zur Traffic-Steigerung und Conversion-Optimierung hervorgebracht. Growth Hacker kombinieren zur Erreichung der Wachstumsziele verschiedenste Disziplinen und Tools. Wir haben für die die verschiedenen Arbeitsgebiete in einer Grafik zusammengefasst. Da die Visualisierung aus sich überschneidenden Kreisen besteht, sprechen wir auch von den sogenannten »Growth Hacking Circles«.

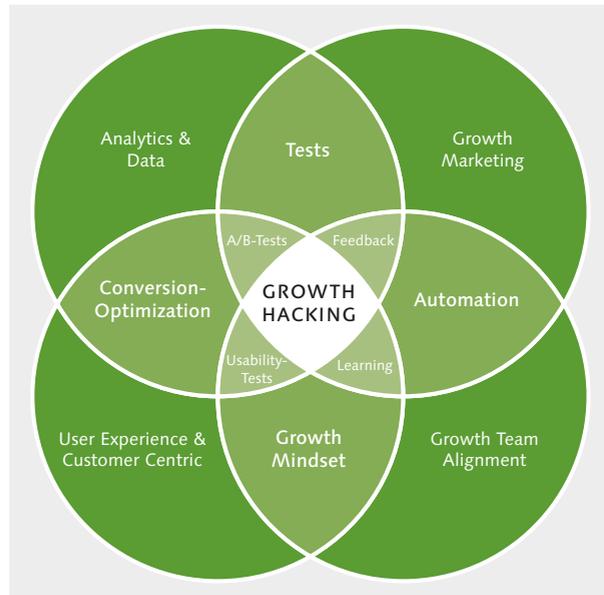


Abbildung 2.3 Die Growth Hacking Circles

Es geht darum, mit kreativen Lösungsideen die Grenzen der heutigen Möglichkeiten auszureizen und sich nicht nur auf gängige Wege zu verlassen. Ein typischer Marketer bei einem Großunternehmen setzt z. B. sehr viel Geld ein, um die Follower der eigenen LinkedIn-Unternehmensseite zu erhöhen. Er nutzt dazu die bewährten Lösungswege, was natürlich nicht falsch ist, aber kaum zu Innovation führen kann. Ein Growth Hacker wählt daher andere Ansätze. Er experimentiert mit den Funktionen, die ihm geboten werden, testet neue Tools und Konzepte oder versucht, alte Ideen auf neue Art und Weise umzusetzen. Er ist ein Meister der Kreativitätstechniken und findet auch immer wieder neue Möglichkeiten, das Wachstum zu steigern. Man könnte nun behaupten, dass es sich also nur um besonders kreative Online-Marketer handelt. Das wäre richtig, hätten Growth Hacker nicht noch Fähigkeiten in anderen Bereichen. Zum einen leben sie die berühmte Philosophie von Steve Jobs: »Design is not just what it looks like. Design is how it works.« Das bedeutet, dass ihnen das gesamte Nutzererlebnis am Herzen liegt. Sie verlassen sich dabei nicht nur auf ihr Bauchgefühl, sie nutzen die Möglichkeiten der Webanalyse zur Optimierung ihrer kreativen Konzepte.

Und damit sie ihre kreativen, nutzerzentrierten Ideen auch möglichst schnell an einem echten Publikum austesten können, setzen sie auf ihre technischen Fähigkeiten. Besonders die Prozessautomation ist ihnen wichtig und ermöglicht es ihnen, schneller für mehr Wachstum zu sorgen, als das herkömmliche Marketer je hätte schaffen können.

### 2.3.6 Was hat das alles mit Hacken zu tun?

Zuerst muss man verstehen, was ein Hacker eigentlich ist. Die meisten Menschen verbinden Hacker mit bösartigen Cyberangriffen und Computerviren, doch das ist nicht der Ursprung des eigentlichen »Hackens«. Schon Ende der 1950er Jahre tat sich eine Gruppe experimentierfreudiger Menschen zusammen, um die Grenzen des Machbaren zu erkunden. Wau Holland, deutscher Journalist und Computeraktivist, prägte später die Formulierung:

»Ein Hacker ist jemand, der versucht, einen Weg zu finden, wie man mit einer Kaffeemaschine Toast zubereiten kann.«<sup>8</sup>

Vielleicht ist dir der Begriff *Life-Hack* bekannt. Ein Life-Hack bezieht sich auf Strategien, Tätigkeiten im Alltag auf eine ungewöhnliche Weise zu erleichtern. So gesehen könnten die meisten von uns ihre Mütter als Hacker bezeichnen. Rost mit Essig und Öl entfernen, Weinflecken auf dem Lieblingshemd mit Salz bekämpfen oder Hundehaare mit Gummihandschuhen vom Sofa entfernen. Mütter haben seit Jahrzehnten die tollsten Hacks auf Lager. Auch Väter greifen anfangs gerne mal zum Kabelbinder, wenn sich die Töchter über ihre Fingerfertigkeit beim Zusammenbinden des Dutts beschweren.

Es geht beim Hacken also um viel mehr als nur darum, in fremde Rechner und Netzwerke einzudringen. In der Hackerkultur gibt es viele, die das Hacken als eine Chance sehen, die Welt zu verbessern. Sogenannte »Haktivisten« verstehen sich als eine Art digitale Bürgerwehr. So gibt es Gruppierungen wie das *Artificial Intelligence Laboratory*, die sich für freie Software einsetzen. Ihrer Ansicht nach sollte die Kontrolle über die Software nicht bei Unternehmen, sondern beim Nutzer liegen. Eine weitere Bewegung nennt sich *ethische Hacker*. Ethische Hacker suchen im Auftrag eines Softwareanbieters nach Schwachstellen, bevor andere Hacker diese für Angriffe nutzen könnten. Solche Spezialisten erfreuen sich einer zunehmenden Beliebtheit.<sup>9</sup>

Auch wenn historisch gesehen Hacker also nicht einfach nur reine Computerfachleute waren, verstehen wir in unserem Kulturkreis unter einem Hacker aber vor allem jemanden, der oder die mit großem Sachverstand die Möglichkeiten der digitalen Technologie ausreizt. Und genau das versucht auch der Growth Hacker.

### 2.3.7 Wann ist ein Hack ein Hack?

Für Ben Harmanus, International Brand Strategy Lead bei HubSpot, sind Growth Hacker Menschen, die auch tatsächlich entwickeln und Skripte schreiben können.

<sup>8</sup> [de.wikipedia.org/wiki/Wau\\_Holland](http://de.wikipedia.org/wiki/Wau_Holland)

<sup>9</sup> [www.digitalwelt.org/themen/hackerethik/der-begriff-hacker](http://www.digitalwelt.org/themen/hackerethik/der-begriff-hacker)

Online-Marketer und Produktmanager, die strategische Entscheidungen über Wachstumsmaßnahmen treffen, ohne dabei tatsächlich Hacks anzuwenden, würde er als Growth Lead, Growth Master oder als Growth Manager bezeichnen. In diesem Sinne wäre auch ein wahrer Growth Hack so selten wie ein Einhorn, weil er nur dann diese Bezeichnung verdient, wenn er zum allerersten Mal eine neue Tür aufgestoßen hat. Sobald dieser Hack von anderen Unternehmen adaptiert wird, ist er Best Practice.

»Ein echter Growth Hacker ist wie ein Einhorn: sehr schwierig zu finden.«  
– Ben Harmanus, HubSpot

Die Frage ist also, was man als echten Growth Hack bezeichnet. Muss der Hack einmalig und innovativ sein? Oder muss sich ein Produkt wirklich automatisiert und viral verbreiten, damit es sich um einen echten Growth Hack handelt? Oder reicht es aus, wenn du Experimente durchführst und kreative Lösungswege findest, um das Wachstum auf deinen Websites, Blogs und Social-Media-Seiten zu steigern? Ist ein Growth Hack immer nur nach außen an die Kunden gerichtet, oder kann auch eine Maßnahme, die den eigenen Vertriebsmitarbeitern stundenlange Arbeit erspart, als Growth Hack bezeichnet werden?

Den Unterschied macht vor allem die Kombination aus experimentellem Vorgehen und dem vollkommenen Fokus auf skalierbares Wachstum. Sobald sich also das Wachstum nach der Durchführung einer deiner Iterationen signifikant verändert, hast du einen echten Growth Hack geschaffen. Unserer Meinung nach ist es unerheblich, ob es diesen Hack schon einmal gab oder nicht.

Harmanus erwähnt jedoch noch eine sehr wesentliche Sache, die ein Growth Hacker mit einem Growth Manager gemeinsam hat: Beide denken wie Unternehmer. Er meint damit, dass beide den brennenden Wunsch haben, die Zielgruppe mit dem Must-have-Produkt zu verbinden.<sup>10</sup>

### 2.3.8 Growth Hacking im Vergleich mit anderen Modellen

Wenn von Unternehmens- oder Online-Wachstum gesprochen wird (insbesondere im Start-up-Umfeld), hört man verschiedene Begriffe im Zusammenhang mit Prozessen und Methoden für das Wachstum des Unternehmens:

1. Bootstrapping
2. Lean Marketing
3. Inbound Marketing
4. Growth Marketing

<sup>10</sup> <http://unbounce.com/de/conversion-optimierung/was-ist-growth-hacking-und-was-nicht>

Deswegen schauen wir uns die Gemeinsamkeiten und Unterschiede dieser Modelle nun genauer an.

#### Bootstrapping

*Bootstrapping* im engeren Sinne bezeichnet den Aufbau und Betrieb eines Start-ups mit »Bordmitteln«, also ohne finanzielle Unterstützung von außen. Die Bandbreite reicht von einem ambitionierten Sideproject, das von den Gründern nachts und am Wochenende umgesetzt wird, bis hin zu kleinen Unternehmen, die bereits den Bedarf für ihr Produkt am Markt beweisen. Der Vorteil für die Gründer ist: Sie behalten die volle Kontrolle über ihr »Baby« und sind nicht auf Business Angels, Venture Capital oder Förderbanken angewiesen. Sie können sich vollkommen frei dafür entscheiden, wie sie ihr Produkt entwickeln und bewerben. Der Nachteil: Sofern man nicht über große finanzielle Reserven verfügt (was oft der Fall ist, wenn einer der Gründer zuvor einen erfolgreichen Exit hingelegt hat, d. h. ein Unternehmen bereits verkauft hat), wird dieses Modell eher früher als später an seine Grenzen stoßen, weil eine Skalierung nicht möglich ist. Bootstrapping bezeichnet also primär die Entwicklung eines Produkts ohne fremdes Kapital, nur mit eigenen Ressourcen.

#### Lean Marketing

*Lean Start-up* will diese Schwächen des klassischen Marketings korrigieren: Es bezeichnet ein dynamisches, datengetriebenes Management-Framework, das in erster Linie das Bilden schlanker, ressourcensparender Prozesse zum Ziel hat. Der verwandte Begriff *Lean Marketing* bezeichnet eine Vorgehensweise zur Optimierung der bezahlten Werbung. Es geht darum, performanceorientierte Werbung – insbesondere Google Ads, Facebook- und Display Ads – durch permanentes Monitoring zu analysieren und fortwährend zu verbessern. Dabei werden ständig neue Kanäle und Werbemittel getestet, um den optimalen *Audience-Ad-Fit* zu erzielen.

*Growth Hacking* steht beiden Begriffen sehr nahe, hat aber die Wachstumssteigerung über das Etablieren von Experimenten (Tests) zum Ziel. Die Prozesse orientieren sich dabei stark an der Lean-Start-up-Methode und sind daher ebenfalls interessant für Unternehmen, die mit begrenzten Mitteln schnell wachsen wollen oder müssen. Dabei ist wichtig zu wissen: Die Methode umfasst nicht nur die klassischen Kanäle der bezahlten Werbung, sondern jeden möglichen Berührungspunkt zwischen dem Unternehmen und dem potenziellen Kunden. Jeder dieser Berührungspunkte ist eine Möglichkeit, ihn durch Growth Hacking für weiteres Wachstum zu verbessern. Damit umfasst Marketing auch das Produkt selbst.

### Inbound Marketing

Beim *Inbound Marketing* geht es darum, potenzielle Kunden mit relevanten und hilfreichen Inhalten auf dein Unternehmen aufmerksam zu machen und ihnen über das gesamte Kundenerlebnis hinweg einen Mehrwert zu bieten – über deine Website, dein Blog und Social Media. Währenddessen haben die potenziellen Kunden die Möglichkeit, per E-Mail, Chat und weiteren Kanälen mit dir zu interagieren.

Anders als beim traditionellen Outbound Marketing musst du dich deiner Zielgruppe nicht aufdrängen und um ihre Aufmerksamkeit kämpfen bzw. dafür bezahlen. Stattdessen kannst du dich darauf konzentrieren, Inhalte zu erstellen, die direkt auf die Interessen und Bedürfnisse deiner Zielgruppe zugeschnitten sind. So ziehst du qualifizierte Interessenten an und etablierst dich als vertrauenswürdige Informationsquelle.

### Growth Marketing

Genauso wie das klassische Online-Marketing beschäftigt sich *Growth Marketing* ebenfalls mit der gesamten Customer Journey und weiteren Methoden wie Marketing Automation.

Aber der Prozess endet nicht nach der Nutzerakquise und ist eng verwandt mit nutzerzentrierten Konzepten, denn es geht ebenfalls darum, die Bedürfnisse der Kunden ins Zentrum zu stellen und damit eine optimale Customer Experience zu erreichen.

Es geht also um die Gestaltung einer Customer Experience (genauer gesagt einer User Experience) mit dem Ziel, neue und vor allem aktive Kunden zu gewinnen – und zwar durch das bewusste Überschreiten von typischerweise hart abgegrenzten Kompetenzbereichen (ergo Abteilungen).

Sowohl Growth Hacking wie auch Growth Marketing zielen auf nachhaltiges Wachstum ab, eine Growth-Marketing-Strategie setzt häufig aber weniger Agilität voraus und bezieht meist auch keine weiteren Spezialisten und Expertinnen mit ein.

Beim Growth Marketing sind die Maßnahmen und Abläufe weitestgehend klar und können bis zu einem gewissen Grad als To-do-Liste abgearbeitet werden. Beispielsweise steht am Anfang die Definition einer Persona. Auf dieser Basis wird eine Content-Strategie erarbeitet. Es folgt die Definition der Social-Media- und E-Mail-Marketing-Strategie, und bestenfalls wird alles über ein intelligentes CRM und Lead-Management-Tool verbunden.

Beim Growth Hacking stehen das Bilden von Growth-Teams und das Ermöglichen von agilen Experimenten zu Beginn im Vordergrund. Das Ziel ist, möglichst viele agile Tests durchzuführen. Deswegen werden im Folgenden alle möglichen Kom-

munikationskanäle auf »versteckte« Wachstumsmöglichkeiten hin abgeklopft. Für manche dieser »Hacks« benötigt man eine Entwicklerin oder einen Programmierer, für andere nur ein wenig Dreistigkeit. Aber Grundlage für alles ist der systematische Prozess fortwährenden Messens, Analysierens, Testens und Optimierens.

Da unkonventionelle Experimente in Unternehmen häufig nicht auf Gegenliebe stoßen, sind Growth-Marketing-Bemühungen oft auch einfacher durchzusetzen. Auch wenn Growth Hacking mehr als nur ein Buzzword oder ein Hype ist, könnte es dennoch gut sein, dass sich langfristig eher die Bezeichnung Growth Marketing durchsetzen wird.

Auch für den Marketer Robert Weller sind Growth Hacks »meist auf eine Maßnahme und einen Kanal beschränkt und beschreiben *Quick Wins*, wohingegen Growth Marketing systematisch alle Möglichkeiten mit einbezieht und neben der Akquise eben auch auf die Steigerung des Customer Engagements abzielt«.

Wenn wir die oben genannte Definition von Growth Hacking verwenden, nämlich dass darunter ein systematischer Prozess zur Steigerung von Unternehmenswachstum in jeder Form verstanden werden kann, dann erfüllt Growth Hacking Wellers Ansprüche an Growth Marketing und kann als Synonym verwendet werden. Beide Methoden setzen außerdem die unternehmensweite Etablierung eines Growth Mindsets voraus.

Schlussendlich stehen sich die beiden Begriffe sehr nahe, und auch wir verwenden für unsere Tätigkeit gerne mal den Ausdruck Growth Marketing. Das machen übrigens auch bekannte Growth Hacker wie Sean Ellis oder Neil Patel.

In der Literatur, auf Blogs, Podcasts und Konferenzen im Umfeld von Start-ups und digitalem Marketing wird häufig mit diesen drei Begriffen um sich geworfen, ohne dass eine scharfe Trennung erfolgt. Dem wollen wir abhelfen.

Alle Methoden – Growth Hacking, Bootstrapping, Inbound Marketing, Lean Marketing und Growth Marketing – haben gemeinsam, dass sie mit begrenzten Mitteln Unternehmen zum Erfolg verhelfen wollen, weswegen Effizienz und Cleverness eine wichtige Rolle spielen.

Die wichtigsten Unterschiede sind folgende (siehe Tabelle 2.1):

- **Bootstrapping** bezeichnet die Produktherstellung (ohne externe Mittel), nicht die Kommunikationsmittel.
- **Inbound Marketing** fokussiert sich auf die Generierung von neuem Traffic und neuen Leads, nicht auf Retention, Referral und Revenue.
- **Lean Marketing** optimiert nur die Paid-Marketingkanäle, um Unternehmen mit kleinen Werbebudgets zu Wachstum zu verhelfen.

- **Growth Marketing** fokussiert sich auf Experimente im Rahmen von klassischen und neuen Marketingkanälen sowie der User Experience.
- **Growth Hacking** nutzt die Lean-Start-up-Methode und umfasst sowohl das Produkt (und damit alle einhergehenden potenziellen Kommunikationsmöglichkeiten) als auch Werbekanäle und alle weiteren Maßnahmen.

	Inbound Marketing	Lean Marketing	Growth Marketing	Growth Hacking
<b>Was ist das Ziel?</b>	Traffic und Leads durch Content, der Probleme der Zielgruppe löst	effiziente Paid-Marketing Kampagnen	Erreichung der Marketingziele	Wachstum des Unternehmens
<b>Was sind die Schritte der Customer Journey?</b>	Awareness, Acquisition, Activation	Awareness, Acquisition	Awareness, Acquisition, Activation, Revenue	Awareness, Acquisition, Activation, Revenue, Retention, Referral
<b>Worauf liegt der Fokus?</b>	Lead-Generierung	Optimierung der bestehenden klassischen Marketingkanäle	Experimente mit bestehenden Marketingkanälen	Growth-Teams und Experimente

Tabelle 2.1 Unterschiede der gängigen Start-up Methoden

## 2.4 Echte Growth Hacks – Erfolgsgeschichten

Hier haben wir einige bekannte Growth Hacks – oder anders gesagt Erfolgsgeschichten – für dich zusammengestellt, damit du dir anhand von Beispielen besser vorstellen kannst, wie Growth Hacking funktioniert und wie es dir in der Praxis tatsächlich helfen kann. Vorneweg, dir wird vor allem auffallen, dass keiner der aufgeführten Erfolge auf einem einzigen Hack basiert. Vielmehr wirst du erkennen, dass bei allen Beispielen die Summe der Maßnahmen und Growth Hacking als Lernprozess für das starke Wachstum verantwortlich war.

### 2.4.1 Booking.com

Die Online-Buchungsplattform Booking.com ist dafür bekannt, besonders viele Tests durchzuführen. So erklärt Lukas Vermeer, der Director of Experimentation bei Booking.com, regelmäßig bei öffentlichen Auftritten und in Interviews, dass bei

Booking.com keine Änderung an der Plattform vorgenommen wird, bevor diese nicht getestet wird. Er spricht in diesem Zusammenhang von einer Kultur des Experimentierens. Man führe Tausende von Experimenten durch, um die 25.000 Tests pro Jahr, und dabei seien nicht die Optimierungen der wichtige Teil der Tests, sondern das, was man daraus lernt. Als eines von vielen Beispielen führt Vermeer ein Experiment auf, bei dem man den Einfluss von Sternenbewertungen oder Bildern auf die Klickraten bei Hotelanzeigen getestet habe. Weiter hat man verschiedene Varianten wie die Erreichbarkeit eines Hotels mit dem öffentlichen Verkehr anstelle von Nutzerreviews getestet, um herauszufinden, ob die Nutzer diese Information als wichtiger erachten. Diese Beispiele zeigen deutlich auf, wie wichtig der Testprozess per se für das Wachstum von Booking.com ist.

### 2.4.2 Instagram

Als Facebook im Jahr 2012 mitteilte, dass es Instagram zum Preis von 1 Milliarde US-Dollar übernehmen werde, bestand das Unternehmen aus 12 Mitarbeitern und hatte noch gar kein Ertragsmodell. Damals zählte die App aber bereits 30 Millionen registrierte Nutzer. Ein paar Monate nach der Übernahme durch Facebook gab man bekannt, dass sich mittlerweile über 100 Millionen Nutzer registriert hatten. Bis ins Jahr 2016 wuchs die Mitgliederzahl dann weiter auf 500 Millionen Nutzer, mittlerweile sind es über 1 Milliarde.

Dieses enorme Wachstum war möglich, weil Instagram es den Nutzern einfach und schnell ermöglichte, ihre Bilder automatisch auf Facebook und anderen sozialen Netzwerken zu posten, und weil die Entwickler die App stetig sehr nahe an den Bedürfnissen der Nutzer weiterentwickelt haben. So war Instagram zu Beginn noch ein standortbasierter Empfehlungsdienst. Durch die Auswertung diverser Tests und Analysen bemerkten die Gründer, dass vor allem die Foto-Sharing-Funktionen besonders oft und intensiv genutzt wurden, und fokussierten sich nur noch auf die Optimierung dieser Funktion. Erst dieser von der Community inspirierte Richtungswechsel, auch *Pivot* genannt, ermöglichte das enorme Wachstum. Im April 2017 gelang dem Unternehmen ein weiterer Meilenstein, als man mit der neu implementierten Funktion »Instagram Stories« den großen Konkurrenten Snapchat in die Schranken wies. Die Stories-Funktion ist also nicht nur aufgrund des Wachstums ein wichtiger Schachzug für Zuckerberg. Instagram klaut damit die wichtigste Kernfunktion und gleichzeitig das Alleinstellungsmerkmal eines der größten Konkurrenten und holte sich die jüngere Zielgruppe zurück (siehe Abbildung 2.4). Dasselbe »Kunststück« gelang Instagram, als es die durch TikTok populär gewordenen Kurzvideos adaptierte und als eigenes Feature (»Reels«) in die Plattform integrierte.

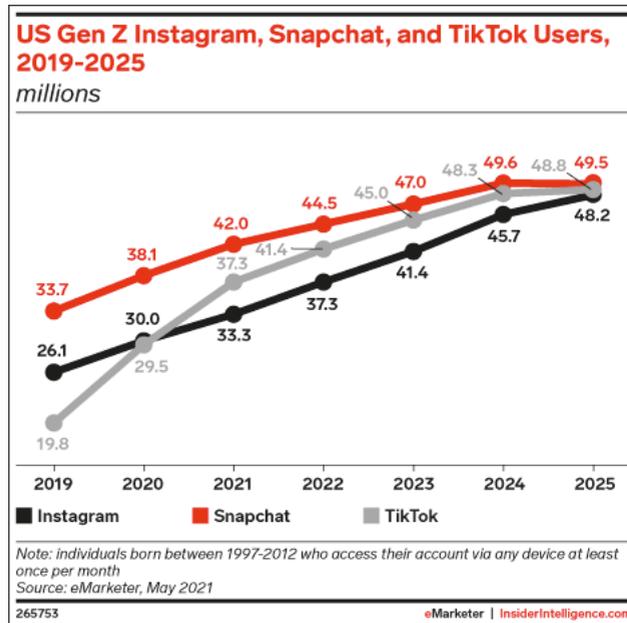


Abbildung 2.4 Instagram kämpft um die Krone innerhalb der Generation Z.

### 2.4.3 YouTubes Embed Code

Wie wichtig Produktentwicklung beim Growth Hacking ist, zeigt uns die Geschichte von YouTube. Allein die Möglichkeit, sich selbst in Videos zu inszenieren, war im Jahr 2005 völlig neu. Die ursprüngliche Idee der Gründer war übrigens, ein Dating-Portal zu entwickeln. Die Nutzer sollten sich dem anderen Geschlecht kurz per Video vorstellen. Als sich anfangs nur wenige Nutzer angemeldet hatten, entschied man, das Portal für Videos aller Art zu öffnen. Anstatt Geld für Marketingkampagnen auszugeben, testete man diverse technische Maßnahmen, um das Portal bekannt zu machen. Über eines dieser Experimente ermöglichte das Videoportal den Nutzern, Videos per Embed Code in externe Websites und Social-Media-Plattformen, damals noch MySpace, einzubetten. Die Plattform entwickelte sich damit rasant: 2006 wurden täglich 100 Millionen Clips angesehen, im Jahr 2010 waren es bereits 2 Milliarden Aufrufe.<sup>11</sup> Heute werden täglich 1 Milliarde Stunden Videos angesehen, und YouTube zählt täglich über 30 Millionen aktive Nutzer.

### 2.4.4 Der Klassiker – Dropbox und das Referral-Programm

Zu Beginn experimentierte man bei Dropbox noch mit bezahlten Ads, fand dann aber relativ schnell heraus, dass die Kosten den anschließenden Nutzen um ein Viel-

<sup>11</sup> <https://de.wikipedia.org/wiki/YouTube>

faches überstiegen. Also suchte man nach alternativen Wachstumsmöglichkeiten. Mit einer genialen Idee schaffte man es dann, in einem Jahr über 4 Millionen neue User zu generieren: Die Gründer bemerkten, dass der Speicherplatz für die Nutzer schnell zu einem limitierenden Faktor wurde, und sie entschlossen sich, daraus ein Angebot zu bauen, das sowohl den Nutzern wie auch dem Unternehmen helfen würde. Jeder Nutzer hatte die Möglichkeit, durch E-Mail-Empfehlungen an Freunde mehr Speicherplatz zu erhalten. Meldeten sich die Freunde anschließend bei Dropbox an, profitierten sowohl der Einladende als auch der Eingeladene (siehe Abbildung 2.5).

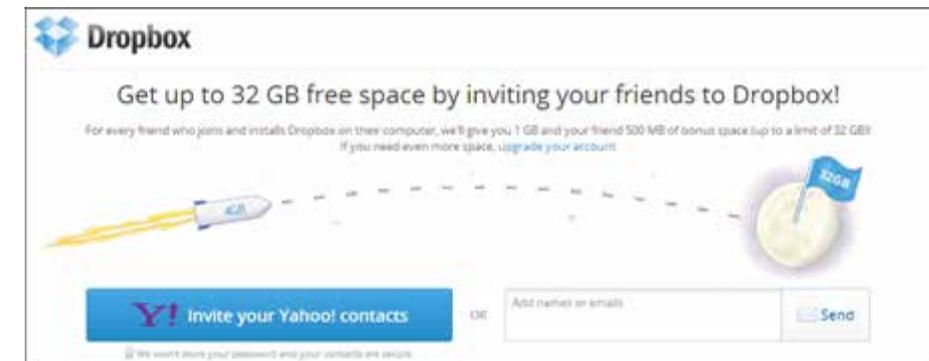


Abbildung 2.5 Virales Marketing bei Dropbox

Doch die Gründer beließen es nicht bei diesem einen Growth Hack. So konnte man seinen Speicherplatz weiter erhöhen, indem man z. B. den Dropbox-Account mit seinem Twitter-Account verknüpfte oder dem offiziellen Dropbox-Account auf Twitter folgte. Wie bei vielen anderen Erfolgsgeschichten waren es aber nicht allein die einzelnen Hacks, die das enorme Wachstum für Dropbox ermöglichten. Es war vielmehr eine Kombination aus uneingeschränkter Verfügbarkeit und einer sehr ansprechenden User Experience.

### 2.4.5 Facebook

Wenn man von gigantischem Wachstum spricht, darf das soziale Netzwerk Facebook natürlich nicht fehlen. Als Facebook 2004 vom damaligen Harvard-Studenten Mark Zuckerberg gegründet wurde, war es noch eine geschlossene Umgebung, die nur spezifischen Studentengruppen zugänglich war. Zuckerberg setzte für die Anmeldung eine Uni-Adresse voraus. Nach der Gründung öffnete er das Portal dann ebenfalls für Studenten anderer Unis. Dieser Exklusivitäts-Hack verhalf dem Netzwerk in den ersten Monaten schnell zu einer kritischen Masse. Nach nur einem Jahr zählte thefacebook.com bereits 1 Million Nutzer. Später kamen neben den Unis andere Schulen hinzu, und ab September 2006 hatten alle Nutzer über 13 Jahren mit einer gültigen E-Mail-Adresse Zugriff.

### 2.4.6 Twitter

Biz Stone, Jack Dorsey, Evan Williams und Noah Glass starteten Twitter bei Odeo in San Francisco als internes Projekt. Dorsey hatte die Idee, einen SMS-Service für eine kleine geschlossene Gruppe zu erstellen. Der erste Prototyp wurde am Anfang bei Odeo ausschließlich für die firmeninterne Kommunikation genutzt. Allein durch die Tatsache, dass man von Anfang an nur Tweets mit maximal 140 Zeichen absetzen konnte, grenzte sich Twitter von anderen sozialen Netzwerken ab. Seine Popularität hat Twitter auch dem Umstand zu verdanken, dass Veranstalter und TV-Stationen begannen, während Events und Sendungen Tweets einzublenden. Das war jedoch kein Zufall, denn Twitter hatte diese Idee selbst auf der Konferenz »South by Southwest Interactive« angestoßen. Twitter-Mitarbeiter stellten in den Gängen des Events große Bildschirme auf, auf denen sie exklusiv Tweets rotieren ließen. Daraufhin verbreitete sich diese Idee rasant.

Auch die Einführung des Hashtags war eine von vielen wichtigen Maßnahmen, denen Twitter sein Wachstum zu verdanken hat. Die Idee selbst stammt nicht einmal von Twitter, sie war vom Chatsystem IRC abgekupfert. Und auch den Vorschlag, das Konzept bei Twitter einzuführen, stammte von einem Nutzer, dem Rechtsanwalt und Internetaktivisten Chris Messina. Durch die Hashtags wurde es möglich, Events und Ereignisse direkt mit den Tweets zu verknüpfen.<sup>12</sup>

Alles tolle Ideen, aber existenziell für das weltweite Wachstum von Twitter war nicht eine einzelne Maßnahme. Als Satya Patel 2011 als VP of Product zu Twitter wechselte, bestand er darauf, dass die Growth-Teams nicht einen, sondern zehn Tests pro Woche durchführen sollten. Es war dieser Paradigmenwechsel, der das Wachstum von Twitter befeuerte und den Dienst innerhalb von zwei Jahren von etwas über 50 Millionen auf über 200 Millionen Nutzer wachsen ließ (siehe Abbildung 2.6).



Abbildung 2.6 Twitters Wachstum nach der Umstellung auf zehn Tests pro Woche

<sup>12</sup> <https://en.wikipedia.org/wiki/Twitter#History>

### 2.4.7 Airbnbs Craigslist-Cross-Posting

Airbnb ist heute der weltweit führende Marktplatz zur Vermittlung von Privatunterkünften und in 191 Ländern und 65.000 Städten verfügbar. Seinen Erfolg verdankt Airbnb unter anderem auch dem gesellschaftlichen Wandel hin zur *Sharing Economy*. Die Menschen wollen nicht mehr nur ungebremst konsumieren, sondern streben eine Gesellschaft des Teilens an.

Das ist aber nur die halbe Wahrheit. Bei der Lancierung von Airbnb konnten Nutzer ihre Einträge automatisiert auf dem populären Kleinanzeigenportal Craigslist posten (siehe Abbildung 2.7).



Abbildung 2.7 Airbnb-Angebote konnten mit nur einem Klick auf Craigslist gepostet werden.

Durch diese Verbindung erreichten Airbnb-Angebote eine wesentlich höhere Reichweite. Um dies zu schaffen, war ein technischer Hack notwendig. Dieses Verfahren war ein Verstoß gegen die Craigslist-Richtlinien und bewegte sich damit in einer Grauzone.

### 2.4.8 Urlaubsguru – ein Sommermärchen

Das Sommermärchen von Daniel Marx und Daniel Krahn, den Gründern des Portals Urlaubsguru, beginnt nicht in einer Garage, sondern an einem sommerlichen Grillabend auf einem Balkon in Unna (Nordrhein-Westfalen). Die zwei Freunde sprachen über Gott und die Welt und ihre Zukunftspläne. Beide teilten die Leidenschaft fürs Reisen und erzählten von ihren Städtetrips und Abenteuern. Sie hatten ihre Leidenschaft längst perfektioniert und waren Meister darin, Schnäppchen im Internet zu finden. Im Gespräch hatten sie die zündende Idee: Sie könnten dieses Talent nutzen und anderen Reisenden ebenfalls die besten Schnäppchen auf einem Blog zur Verfügung stellen.

Das Prinzip war einfach: Sie präsentierten täglich neue Reiseangebote zu einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis (siehe Abbildung 2.8), testeten laufend neue Ideen und betrieben ein sehr aktives Community Management. Und auch wenn der Durchbruch schlussendlich auch einem TV-Beitrag auf RTL Extra zu verdanken war,

hat es Urlaubsguru mithilfe von viel Fleißarbeit und dem Mut, Neues auszuprobieren, innerhalb kürzester Zeit geschafft, ohne Startkapital ein sehr profitables Unternehmen mit 120 Mitarbeitern aufzubauen.

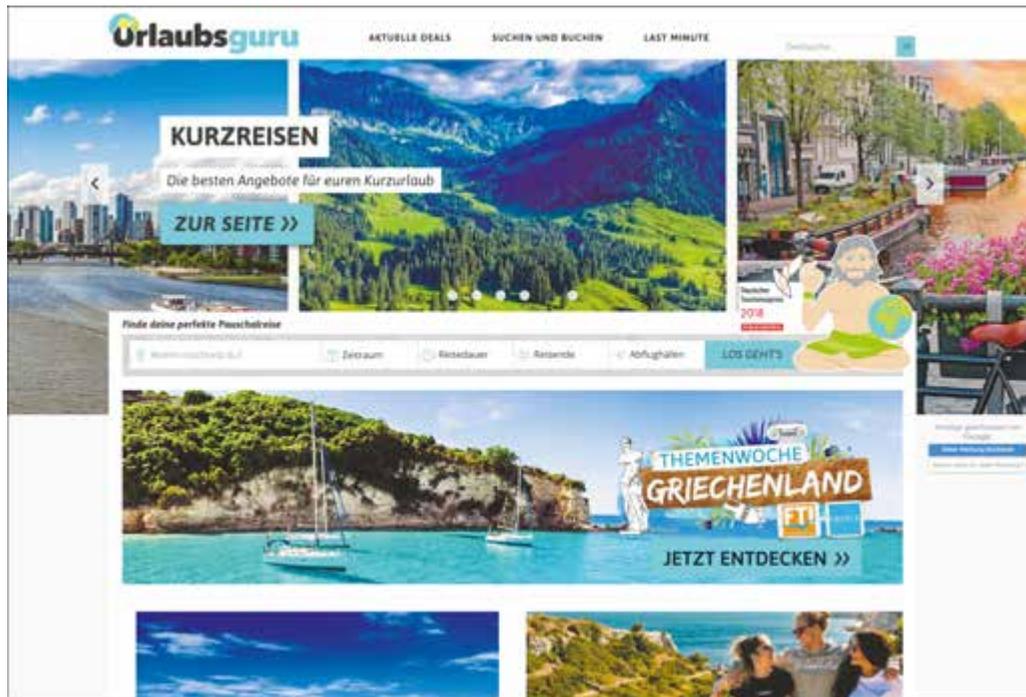


Abbildung 2.8 Das Ferienportal von Urlaubsguru

### 2.4.9 Nasty Gal

Die Geschichte von Sophia Amorusos Modelabel Nasty Gal beginnt im Jahr 2006 in Los Angeles. Was ursprünglich als einfacher eBay-Account startete, entwickelte sich rasch zum Millionenimperium. Amoruso gelang es vor allem durch ein ausgeklügeltes Produktdesign und freche, authentische Marketingmaßnahmen, ein breites Publikum anzusprechen. So präsentierte sie ihre Entwürfe Studentinnen, die sie laut eigener Aussage anfangs mit Hotdogs bezahlte, anstatt professionelle Models anzuheuern. Dieser Mix aus frechem Design und Rock 'n' Roll kam bei der jungen Zielgruppe sehr gut an. Es war dann vor allem auch der Mut, neue Wege zu gehen, der Nasty Gal zu schnellem Wachstum verhalf.

### 2.4.10 Spotify

Durch sein distributives Businessmodell stellte Spotify nach seinem Launch die komplette Musikbranche auf den Kopf. Die Gründer Daniel Ek und Martin Lorentzon

hatten das Ziel, eine legale Alternative zur Musikpiraterie immer und überall anzubieten. Mit dem Mix aus Millionen kostenlos verfügbarer Musiktitel, einer sehr guten User Experience und der Möglichkeit, die Musiktitel mit Freunden in der App und auf Facebook automatisch zu teilen, schaffte es der Musikdienst, die Zahl der aktiven Nutzer auf über 50 Millionen zu steigern. Auch der Exklusivitäts-Hack, anfangs nur über eine Einladung zu einem Account zu gelangen, sorgte für ein virales Nutzerwachstum. Gerade hinsichtlich des Geschäftsmodells experimentierte Spotify mit diversen Modellen, um herauszufinden, ob eine Finanzierung über Werbeeinnahmen oder Bezahlmodelle bei den Nutzern mehr Anklang fanden. Mit einem einfach verständlichen und sehr attraktiven Abo-Modell gelang es schlussendlich, über 10 Millionen zahlende Kunden zu akquirieren (siehe Abbildung 2.9).

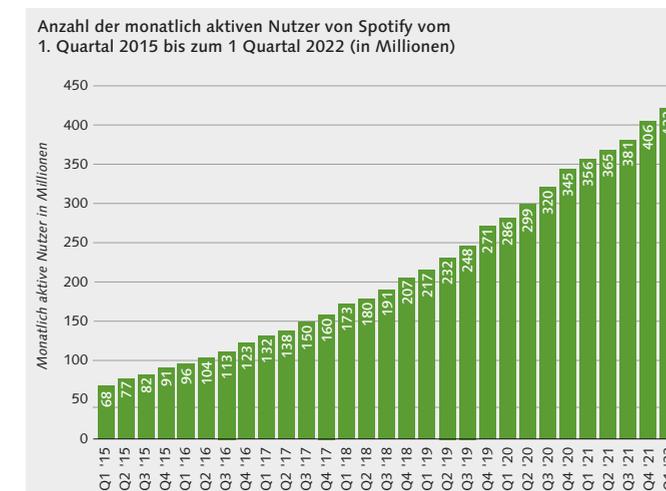


Abbildung 2.9 Spotifys Nutzerwachstum (Quelle: statista/statista.com)

Mittlerweile steigerte Spotify seine aktive Nutzerzahl sogar auf weltweit 400 Millionen Nutzer und hat über 180 Millionen zahlende Abonnenten. Laut Aussagen des CEOs Daniel Ek ist das weitere Wachstum in den letzten Jahren vor allem auf ein sehr tiefgreifendes Nutzerverständnis zurückzuführen, das man – wenig überraschend – über die Durchführung von Experimenten und Nutzertests erlangt hat.

## 2.5 Profil eines Growth Hackers

Vielen Growth Hackern geht es wie uns. Sie taten sich in der Vergangenheit immer schwer damit, eine klare Aussage zu treffen, wenn es darum ging, ihre berufliche Tätigkeit zu beschreiben. Sie sind technisch versierte Produktmanager, kreative

Marketer oder kreative Webentwicklerinnen, die auch mal über den Tellerrand blicken. In ihrer Freizeit programmieren sie Webapplikationen oder experimentieren mit neuen Webtools. Und alle haben sie eine weitere Gemeinsamkeit: Wenn sie zum ersten Mal etwas von Growth Hacking hören, erfahren sie einen großen »Aha-Moment« und fühlen sich verstanden. Growth Hacking ist keine völlig neue Erfindung. Es ist teilweise eine neue Art, etwas zu beschreiben, was schon in ähnlicher Weise in der Vergangenheit existierte.

Die neuen Ansätze und Theorien von Pionieren wie Sean Ellis, Neil Patel oder Dave McClure zeigen neue Wege und Vorgehensweisen auf, die uns bei unserer täglichen Growth-Hacking-Arbeit helfen. Mit diesen neuen Werkzeugen können wir Wachstumsmaßnahmen viel besser planen und konzipieren. Außerdem hat allein die Existenz des Begriffs »Growth Hacking« eine Welle in Bewegung gesetzt, die eine Interessengemeinschaft entstehen ließ. Es werden Bücher über das Thema geschrieben, Kurse angeboten, Vorträge gehalten. All das wäre nicht möglich gewesen, hätte Sean Ellis nicht das Profil des Growth Hackers definiert. In Abschnitt 2.3.5, »Die Growth Hacking Circles«, hast du gelernt, dass sich Growth Hacker im Wesentlichen mit den drei Bereichen Online-Marketing, Webentwicklung und User Experience beschäftigen. Wie stark Growth Hacker auf dem jeweiligen Gebiet sein müssen, ist nicht klar definiert und spielt am Ende auch keine Rolle. Ein Growth Hacker, der für ein kleines Start-up arbeitet, kann beispielsweise mit einem Entwicklerteam oder mit anderen Online-Marketern zusammenarbeiten. Bestenfalls kann er oder sie auf Analyse- und SEO-Spezialisten zurückgreifen und muss nicht immer alles selbst umsetzen. Anders als bei Kollegen ist sein oder ihr Fokus jedoch nur auf das Wachstum der Produkte gerichtet. Und wo die Arbeitskollegen auf bewährte Methoden setzen, sucht und experimentiert der Growth Hacker.

### T-Shaped Professional

Wir alle kennen Generalisten und Spezialisten. Wollen wir beispielsweise eine Website umsetzen, können wir einen Generalisten anheuern, der schnell alles für uns erledigt. Oder wir setzen für jedes Teilgebiet auf mehrere Spezialisten. In der Praxis findet man im Management eher die Generalisten und in der Produktion und Entwicklung die Spezialisten. Der Growth Hacker ist häufig ein Generalist mit einem starken Produktfokus. Grundsätzlich kennt sie respektive er sich mit vielen Themen gut aus, konzipiert, gestaltet und entwickelt Websites, schreibt Online-Marketing-Konzepte und bloggt. Nebenher dreht sie auch noch tolle Videos und schneidet diese für Social-Media-Kampagnen zusammen. Auf einem speziellen Gebiet kennt er sich dann aber besonders gut aus. So gibt es Growth Hacker, die eher einen Webentwickler-Background haben, andere waren ursprünglich SEO-

oder Content-Marketing-Spezialisten, wieder andere haben ihre Spezialität in Psychologie oder User Experience mit einem Schwerpunkt in SEO/SEA. »Das wichtigste Kriterium für gute Optimierer ist Neugierde«, sagt André Morys, Geschäftsführer von konversionsKRAFT und Herausgeber des Blogs »konversionsKRAFT«. Growth Hacker müssen *out of the box* denken können, also außerhalb festgefahrener Spuren, und trotz ihres umfangreichen Wissens in verschiedenen Bereichen in manchen Disziplinen auch ein tieferes Wissen vorweisen können. Diese Art der Profilbeschreibung lässt sich wie ein Buchstabe »T« darstellen und wird deshalb auch als »T-Shaped Professional« bezeichnet (siehe Abbildung 2.10).

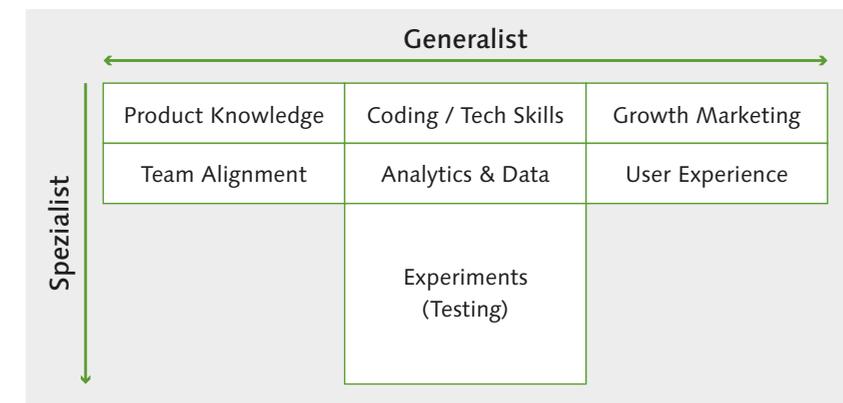


Abbildung 2.10 Beispiel eines T-Shaped Professionals

Der Growth Hacker Henning Heinrich sagt, dass jeder Growth Hacker seine speziellen Talente und Disziplinen hat. Er persönlich investiere viel Zeit darin, neue Fähigkeiten zu lernen, bei denen er noch kein vertieftes Wissen habe, nicht unbedingt, um diese perfekt zu beherrschen, sondern um ein grundlegendes Verständnis zu entwickeln.

Heinrich machte einen Master of Arts am Goldsmiths College in London. Danach arbeitete er als Praktikant für digitales Marketing mit dem Schwerpunkt PPC<sup>13</sup> bei der Tirendo Holding in Berlin. Er entwickelte sich dann zum Growth Hacker weiter und arbeitete in diesem Bereich für diverse Start-ups und Unternehmen in Deutschland und England. Kürzlich ist er nach Kanada gezogen, um dort als Growth Strategist für Hootsuite zu arbeiten.

Für Heinrich ist Growth Hacking ein iterativer Prozess, der das ganze Erlebnis, das ein Kunde mit einem Produkt hat, betrachten sollte. Eine falsche Vorstellung sei, dass es einen bestimmten Growth Hack gebe, der zu Millionen neuer Kunden

<sup>13</sup> PPC bedeutet *Pay per Click* und steht für bezahlte Onlinewerbung, wie z. B. Google Ads.

führe. Es sei vielmehr ein komplexer Prozess. Zuerst solle man versuchen, Basics wie die Zielgruppe, das Businessmodell, die Vision, die KPIs etc. zu verstehen. Je nachdem veranlasse er Kundeninterviews, um mehr über das Business zu erfahren und den Kontext zu verstehen. Es ginge darum, eine Hypothese zu validieren und Hacks umzusetzen, die den Nutzern einen wirklichen Mehrwert böten.

## 2.6 Die fünf kritischen Säulen des Growth Hackings

Wachstum ist ein Weg, kein Ziel. Auch wenn die eine oder andere Ad-hoc-Aktion für kurzfristiges Wachstum sorgen kann, so ist doch die Etablierung eines langfristig angelegten Prozesses das eigentliche Ziel. Denn je häufiger und regelmäßiger man Wachstumshypothesen testet, desto schneller wird man eine gute Kombination aus Kanal (z. B. Facebook) und Mittel (z. B. Gruppen-Posts) finden und wachsen können.

Darüber hinaus ist jeder Growth Hack »sterblich«. Schon eine Änderung im Algorithmus der bespielten Plattform (z. B. reddit) kann einen gerade noch erfolgreichen Kanal von einem auf den anderen Tag zu Grabe tragen. Die folgenden »Säulen des Growth Hackings« sorgen dafür, dass du und dein Team stets an vorderster Front stehen, wenn es darum geht, die neuesten Kanäle und Plattformen auf ihre Möglichkeiten und Schwachstellen hin zu analysieren.

### 2.6.1 Das Growth Mindset

Jeder kennt Thomas Alva Edison als einen der bedeutendsten Erfinder der Menschheit, denn mit seinem Namen verbinden wir die Erfindung der Glühlampe und der Elektrifizierung der Welt.

*»The master has failed more times than the beginner has ever tried.«  
– Stephen McCranie, Autor von »Mel & Chad«*

Was wenige wissen: Kurz nach der Eröffnung seines berühmten Labors »Menlo Park«<sup>14</sup> erfand und verkaufte Thomas Edison eine Puppe, die Kindern kurze Lieder »vorsingen« konnte. Die Puppe war ein kommerzielles Desaster. Sie war schwer, ging schnell kaputt, und die abgespielten Lieder waren von so grausamer Qualität,

<sup>14</sup> 1876 gründete Thomas Edison sein Haus und Forschungslabor im Menlo Park, New Jersey. Das Labor von Menlo Park war insofern von Bedeutung, als es eines der ersten Labore war, das praktische und kommerzielle Anwendungen der Forschung verfolgte. In seinem Labor in Menlo Park erfand Thomas Edison den Phonographen und entwickelte eine kommerziell nutzbare Glühlampe. Die Christie Street in Menlo Park war eine der ersten Straßen der Welt, die elektrische Lampen zur Beleuchtung einsetzte.

dass sie den Kindern vermutlich Alpträume bescherten.<sup>15</sup> Das Produkt war ein Flop. Störte das Edison? Ja. Hielt es ihn davon ab, an seine Fähigkeiten zu glauben und weiterzumachen? Offensichtlich nicht.

*»Ich bin nicht gescheitert. Ich kenne jetzt 1.000 Wege,  
wie man keine Glühlampe baut.«  
– Thomas Alva Edison*

Entgegen der weitläufigen Meinung war Thomas Alva Edison keineswegs der Erfinder der Glühlampe im eigentlichen Sinne. Das waren Menschen, von denen du noch nie gehört hast, wie James Bowman Lindsay, der erstmals einer erstaunten Öffentlichkeit elektrisch erzeugtes Licht vorführte. Aber Edison verbesserte die bis dato bekannten Verfahren hinsichtlich der Erzeugung eines Vakuums in einem Glaskolben sowie des Materials des Glühdrahtes. Edison war ein sehr guter Erfinder, aber das waren viele seiner Zeitgenossen auch. Was Edison ihnen voraushatte, waren sein extrovertiertes Auftreten, sein Geschäftssinn und sein Growth Mindset. So sicherte er sich eines der ersten Patente auf die Glühlampe und vermarktete »sein« Produkt in den folgenden Jahren äußerst erfolgreich.

Von der Dampfmaschine über das Flugzeug bis hin zur selbstlandenden Rakete: Wie alle wichtigen Erfindungen in der Geschichte der Menschheit war die Erfindung des elektrischen Lichts keineswegs ein einzelner »Heureka«-Moment eines genialen Geistes, sondern das Ergebnis von Unmengen aufeinanderfolgender Experimente.

### Was ist das Growth Mindset?

Carol S. Dweck ist Professorin für Psychologie an der Stanford University. In Ihrem Bestseller »The Growth Mindset« beschreibt sie zwei unterschiedliche Mentalitäten: das »Fixed Mindset« sowie (wer hätte es erraten) das »Growth Mindset« (siehe Abbildung 2.11).

Im Kern geht es darum, dass Menschen mit dem Fixed Mindset glauben, Dinge seien »in Stein gemeißelt«. Entweder ist man gut im Sport oder nicht. Entweder ist man schlau oder nicht. Entweder ist man eine gute Führungspersönlichkeit oder nicht. Alles ist Begabung, Talent und Veranlagung. Problematisch wird es dann, wenn Menschen mit diesem Mindset den Erwartungen nicht mehr entsprechen können – seien es die Erwartungen anderer oder die eigenen. Denn wenn man trotz hoher Begabung scheitert, ist man in einer Sackgasse.

<sup>15</sup> Im Jahr 2015 entwickelte das Lawrence Berkeley National Laboratory ein optisches Scansystem, mit dem einige von Edison verwendete Discs gescannt und das Audio reproduziert werden konnte. Es lohnt sich, diese Audio-Files anzuhören (wenn man danach nicht mehr schlafen möchte): [www.smithsonianmag.com/smithsonian-institution/epic-failure-thomas-edisons-talking-doll-180955442](http://www.smithsonianmag.com/smithsonian-institution/epic-failure-thomas-edisons-talking-doll-180955442).

Für die Menschen mit einem Growth Mindset steht – um die Worte von T. E. Lawrence aka Lawrence von Arabien zu verwenden – »nichts geschrieben«: Sie glauben daran, dass sie sich jederzeit verändern können, dass sie wachsen können. Egal, wie gut oder schlecht sie in einer Sache sind: Durch Lernen und harte Arbeit können sie jeden Tag ein bisschen besser werden. Sie sagen nicht: »Ich kann das nicht!«, sondern sie sagen: »Ich kann das *noch* nicht!« Ihr einziger Gegner ist das gestrige Ich – und solange man dieses gestrige Ich überwinden kann, gewinnt man. Wenn ich Skifahren lernen möchte und gestern an einem Abhang zehnmal hingefallen bin, ist es ein Erfolg, wenn ich heute nur noch achtmal hin falle.

In vielen Studien hat Dr. Dweck bewiesen, dass es nicht nur Menschen mit dem einen oder dem anderen Mindset gibt, sondern dass wir immer wieder zwischen den beiden Mentalitäten wechseln – je nach Situation.

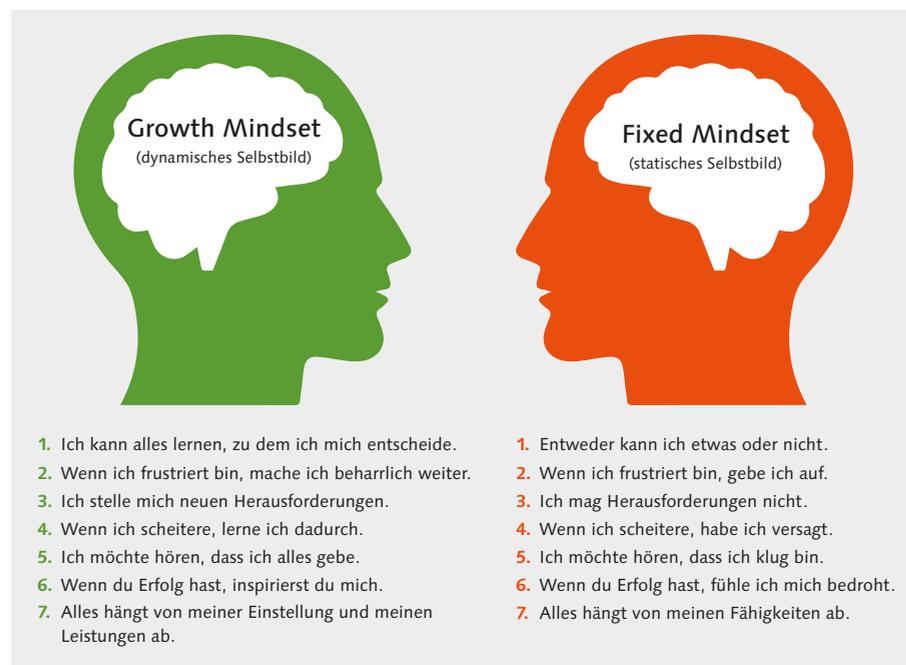


Abbildung 2.11 Das Growth Mindset (Quelle: [www.mindsetworks.com](http://www.mindsetworks.com), Dr. Carol S. Dweck)

Vielleicht haben wir ein Growth Mindset in Sachen Unternehmertum und zeichnen uns als herausragende Führungspersönlichkeiten aus, die der persönlichen Entwicklung ihrer Mitarbeiter oberste Priorität einräumen. Aber sobald es um die Kindererziehung geht, verfallen wir in das Fixed Mindset und loben die guten Noten (soll heißen, die wenigen Fehler) unserer Kinder anstelle des Lernprozesses.

»Really, failure is just a form of feedback.«

– Brian P. Moran, Autor von »The 12 Week Year«

Growth Hacking beginnt im Kopf. Es beginnt mit der Bereitschaft, Fehlschläge nicht nur zu akzeptieren, sondern als Erfolg anzusehen. Primäres Ziel ist das Lernen. Und wer schon einmal das Vergnügen hatte, einem jungen Kind beim Laufenlernen zuzusehen, der wird verstehen, dass das Hinfallen dazugehört und es in der Regel keine Abkürzung zum Lernprozess gibt – mit Ausnahme natürlich von diesem Buch.

Wichtig dabei: Du darfst den Erfolg deines Produkts nicht mit deiner Person gleichsetzen! Wenn dein Produkt scheitern sollte, sagt das nichts über dich als Mensch aus – und umgekehrt. Menschen mit Growth Mindset können diese Trennung zwischen ihrem Produkt und ihrer eigenen Person mental sehr gut bewerkstelligen. Diese Menschen haben zwar auch Angst vor Misserfolg, aber noch mehr Angst, es nicht versucht zu haben.

Auch beim technischen Fortschritt ist die Trial-and-Error-Methode meistens erfolgreicher als das sture Durchziehen eines bestimmten Plans: Ich kann es nicht beweisen, aber ich wette, dass auch Elon Musk sehr nervös war, als seine erste SpaceX-Rakete startete (und Sekunden später explodierte<sup>16</sup>).

Manchmal sind es auch richtige Fehler, die zu riesigen Durchbrüchen führen. Der schottische Bakteriologe Alexander Fleming entdeckte das Penicillin im Jahr 1928 nur deshalb, weil er sein Laborschälchen nicht richtig sauber gemacht hatte, bevor er es mit Bakterien beimpfte. Die Folge war ein Schimmelpilz, der sich darin ausbreitete. Statt alles wegzuerwerfen, erkannte Fleming aber, dass der Schimmelpilz die Bakterien abgetötet hatte, und entdeckte so die Grundlage für Penicillin.

Also, tritt einen Schritt zurück, und erwecke den objektiven, neugierigen Forscher in dir, der weiß, dass Erfolg nur das Ende einer langen Experimentierphase ist. Aber ebenso wie Edison wusste, worauf er hinauswollte (elektrisches Licht in einer Glühbirne), brauchst auch du ein Ziel.

#### »One Metric That Matters« und »North Star Metric«

In ihrem hervorragenden Buch »Lean Analytics« beschreiben Alistair Croll und Benjamin Yoskovitz die *One Metric That Matters* (OMTM) – ein Ziel, auf das alle Maßnahmen ausgerichtet sind. Sean Ellis nennt es die *North Star Metric*. Es ist die Metrik, die du über deinem Schreibtisch hängen hast, an der sich jede Maßnahme messen lassen muss. Für WhatsApp ist die OMTM die Anzahl der gesendeten Nachrichten, für Airbnb die Anzahl der gebuchten Übernachtungen und für Amazon die Anzahl der Bestellungen. Alle Maßnahmen sollen zum Wachstum dieser einen Metrik beitragen.

<sup>16</sup> Zur Motivation unbedingt ansehen: »How NOT to land an orbital Rocket Booster« über die spektakulären Lande-Fehlschläge: [www.youtube.com/watch?v=bvim4rsNHkQ](https://www.youtube.com/watch?v=bvim4rsNHkQ)

Dieses Ziel wird definiert abhängig von der Phase, in der sich dein Unternehmen aktuell befindet, sowie von dessen Businessmodell. Die OMTM wird sich also ändern, wenn auch nur langfristig. Und ähnlich wie eine Persona hilft, alle Kommunikation auf ein Segment auszurichten, hilft eine OMTM, alle Growth Hacks auf dieses Ziel auszurichten. Wie der magnetische Pol gibt sie dir und deinem Team die Richtung vor, in der ihr euch bewegt.

Wichtig: Wie jedes gute Ziel muss es quantitativ messbar und mit einem Endpunkt versehen sein. Beispiel: »5 Millionen Euro Umsatz in 2023«. Wie du die richtigen Ziele wählst, erfährst du in Kapitel 4, »Der Growth-Hacking-Workflow – so gehst du vor«.

Neben Neugier und der Bereitschaft, durch Experimente zu lernen, gehört zum Growth Mindset aber auch eine gewisse Dickköpfigkeit. Es braucht Leute, die sich von einem Nein nicht einschüchtern lassen, die sich ehrgeizige Ziele setzen und Risiken außerhalb ihrer Komfortzone eingehen.

Im Englischen gibt es die schönen Wörter *hustle* und *grind*, die beide den nötigen Ehrgeiz eines guten Growth Hackers beschreiben. Ich bevorzuge *Chuzpe*. Chuzpe ist jiddisches Wort, für das es kein deutsches Pendant gibt. Es beschreibt eine Mischung aus zielgerichteter, intelligenter Unverschämtheit, charmanter Penetranz und unwiderstehlicher Dreistigkeit – also perfekt für zielstrebige Menschen mit einem Growth Mindset. Trau dich, auch mal unkonventionelle Wege zu gehen! Provoziere, unterhalte und entspreche nicht den Erwartungen! Setz deine eigenen Ziele! Orientiere dich an deiner Vision und nicht an der Vision der Gesellschaft. Im Zweifelsfall bittest du eher um Entschuldigung, statt vorher um Erlaubnis zu fragen.

## 2.6.2 Fakten vor Meinungen

Segen und Fluch von Unternehmen mit digitalen Businessmodellen und digitalem Marketing ist die Möglichkeit, so gut wie alles zu messen. Für Menschen, die die Bequemlichkeit der Unwissenheit der messbaren Wahrheit vorziehen, ist das ein Fluch. Denn diese Menschen vertrauen einzig und allein auf ihre Erfahrung und auf ihr Bauchgefühl. Oft treffen sie eine Entscheidung nicht, weil die Lösung die beste ist, sondern weil sie es aufgrund ihres Status in der Unternehmenshierarchie schlicht und einfach tun können. Getreu dem Motto: »Ich bin Chef, also habe ich recht!«

In deinem ersten Impuls verurteilst du diese Menschen aufgrund dieser Einstellung vielleicht, allerdings haben sie dir etwas voraus: ein etabliertes Geschäftsmodell, das ihnen regelmäßige Umsätze beschert und sie in die oben beschriebene Bequemlichkeit versetzt. Denn »never change a winning team«, und warum an etwas rütteln, das funktioniert?

Anstatt Daten zu bevorzugen, werden diese Menschen oft sagen: »Das haben wir schon immer so gemacht«, »Das haben wir noch nie so gemacht« oder »Wo kommen wir denn da hin?« Diese Unwissenheit, ja geradezu Furcht vor unbekanntem Terrain (»Neuland«) sorgt dafür, dass viele gesunde Unternehmen mit etablierten Prozessen und treuen Stammkunden nicht ihr Potenzial ausschöpfen und schnell von veränderten Marktbedingungen bedroht werden.

2013 unternahmen wir eine Meinungsumfrage unter den Marketingverantwortlichen mittelständischer Unternehmen in einer B2B-Branche. Wir wollten wissen, mit welchen Zielen sie an einer Messe teilnahmen (was mit erheblichen finanziellen und zeitlichen Aufwänden verbunden ist) und wie sie die Erreichung dieser Ziele messen.

Was uns wunderte, waren weniger die Ziele selbst. Es war vielmehr die Tatsache, dass viele Unternehmen gar keine Ziele hatten, geschweige denn deren Erreichen maßen. Häufig wurden Antworten genannt wie: »Wir sind schon immer hier«, »Die Kunden erwarten es von uns« oder »Weil unser Wettbewerber hier ist«. Kaum ein Unternehmen machte sich die Mühe, die neuen Leads zu zählen, geschweige denn, ihren Messeauftritt und die Kommunikation im Umfeld entsprechend zu analysieren, mit dem Ergebnis, dass diese Unternehmen jedes Jahr mehr oder weniger den gleichen Messeauftritt und die gleiche Kommunikation nutzen. Dadurch werden diese Unternehmen nie feststellen, welche Ursachen ihr Erfolg oder ihr Misserfolg hat. Und wenn sie die Ursachen nicht kennen, können sie auch nicht an den entsprechenden Schrauben drehen.

Wir leben in einer Welt, in der man nicht nur vieles messen kann, sondern in der es für fast jede Messung auch ein Tool gibt. Die generierten Daten sind der Ausgangspunkt für das Verständnis und die Analyse der Customer Journey.

## 2.6.3 Kundenverständnis

Der primäre Grund, warum Start-ups scheitern, ist der Versuch, ein Produkt zu verkaufen, das niemand möchte. »Build it and they will come« ist das Mantra vieler Visionäre, aber die wenigsten kennen die Wünsche der Kunden tatsächlich und bauen Produkte, die diese Wünsche befriedigen. Die wenigsten von uns sind Visionäre wie Elon Musk oder Steve Jobs, deren Produkte wie der Tesla Model X oder das iPhone so revolutionär waren, dass sie einen Kundenbedarf erst geweckt und ein Marktsegment erst erschaffen haben. Aber auf einen Elon Musk kommen Tausende Menschen, die mit ihrer Vision (von der sie nicht weniger überzeugt waren) scheiterten, weil sie ihren Markt nicht kannten oder ihn falsch eingeschätzt hatten, und deren Namen deswegen niemand kennt.

Wenn du früh erkennst, dass es für dein Produkt keinen Markt gibt, und du deswegen einen Pivot vollführst und das Unternehmen in eine andere Richtung lenkst, spart dir das enorm viel Zeit, Aufwand und Frust. Aber das ist nicht einfach. Denn mit je mehr Herzblut ein Produkt erschaffen worden ist, desto schwieriger ist es für die Macher, davon abzulassen und ihre vermeintliche Niederlage einzugestehen.

Wie kannst du das vermeiden? Indem du keinen Markt für dein Produkt suchst, sondern indem du ein Produkt für einen bestehenden Markt schaffst. Dafür musst du verstehen, wo der Schmerz deines Kunden liegt. Ist dieser Schmerz akut («Ich brauche jetzt dringend eine Lösung») oder chronisch («Das nervt mich immer wieder»)? Wie geht er mit diesem Schmerz um? Welche Tools und Methoden nutzt er, um diesen Schmerz erträglich(er) zu machen? Was denkt er in dem Moment, bevor er dein Produkt nutzen soll?

Nach André Morys ist eines der größten Wachstumshemmnisse für Unternehmen, dass sie nicht kundenzentriert denken. Idealerweise muss ein Growth Hacker die Denkweise des Kunden besser verstehen, als der Kunde selbst es vermag, da ein Großteil der Entscheidungen unterbewusst geschehen. Deswegen solltest du dich auch mit Konsumpsychologie beschäftigen (mehr dazu in Abschnitt 6.6, »Usability«), und deshalb brauchst du auch Personas, die auf Persönlichkeitstypen mit Persönlichkeitspräferenzen basieren.

#### Beispiel

Horst ist 59 und will sich ein neues Auto kaufen. Als Growth Hacker für einen Autobauer mit passendem Angebot weißt du, dass Horst Traditionalist ist. Er hasst Veränderungen. Kontrollverlust ist für ihn das Schlimmste, deswegen ist er ein schlechter Beifahrer, und deshalb fliegt er auch sehr ungerne. Dieses Wissen kannst du nutzen, um deine Website entsprechend zu gestalten. Einen Schwerpunkt legst du auf die Geschichte und die Tradition exzellenter Ingenieurskunst. Für die Bilderwelten wählst du Personen, die Horst ähnlich sind bzw. mit denen er sich identifizieren kann oder möchte. Um ihm Sicherheit zu vermitteln, zeigst du ihm Testimonials echter Kunden sowie anerkannte Prüfsiegel und Auszeichnungen. Du gibst ihm alle Freiheiten und bietest ihm einen einfachen, selbsterklärenden Konfigurator für sein neues Auto an.

Eigene Marktforschung (im Sinne von Kundeninterviews) auch die Bewertungen auf Marktplätzen wie Amazon und Frage-Antwort-Portalen wie GuteFrage.net können dir dabei helfen.

#### 2.6.4 Vielfalt der Kanäle

Digital Marketing besteht aus mehr als Bannern und Google-Search-Anzeigen. Gute Growth Hacker sind immer die ersten, die Werbemöglichkeiten auf einem

neuen Kanal testen, denn dann können sie nicht nur früh eine eigene *Audience* aufbauen, sondern profitieren neben dem Mangel an Konkurrenz auch von günstigen Preisen. Gerade auf (neuen) Social-Media-Plattformen suchen wir den Austausch mit vertrauten Menschen und Marken, und deswegen waren es die Pioniere, die schnell die meisten Fans auf MySpace, Facebook, Instagram oder Snapchat gewannen und sich einen neuen Kommunikationskanal mit ihrer Zielgruppe aufbauen konnten. Denn die Konkurrenz konzentrierte sich noch auf die bestehenden Kanäle, anstatt neue Chancen zu entdecken.

Das ist die Krux von Growth Hacking: Wenn du über eine neue Plattform liest, kann es – abhängig von der Quelle – bereits zu spät sein, weil dir die Pioniere zuvorgekommen sind und ihren »Claim« bereits abgesteckt haben. Die richtig guten Hacks behält man für sich, damit man möglichst lange aus dem Vollen schöpfen kann. Das gilt natürlich nicht für uns, denn wir wollen ja, dass du erfolgreich wirst.

Damit ist auch noch eine weitere Gefahr (insbesondere für kleine Unternehmen) verbunden: Dein Tag hat nur 24 Stunden. Du kannst nicht auf jeder Plattform mit dem gleichen hohen Engagement vertreten sein, sonst würdest du und dein Team in puren Aktionismus verfallen. Es wäre auch sinnlos, denn deine Zielgruppe tummelt sich nicht überall, sondern nur auf ausgewählten Kanälen. Sei da, wo deine Kunden sind, und teste neue Kanäle dann, wenn deine Kunden sie ebenfalls ausprobieren. Bedenke dabei, dass Menschen aus unterschiedlichen Regionen unter Umständen ein vollkommen unterschiedliches Mediennutzungsverhalten haben, auch wenn die soziodemografischen Fakten identisch sind.

Beispielsweise unterscheiden sich Mediennutzung und Angebotsvielfalt in China, dem größten Markt der Welt, gänzlich vom europäischen Markt. Gabriel Weinberg und Justin Mares listen in ihrem Buch »Traction« 19 Kategorien auf, die du für Growth-Hacking-Maßnahmen in Betracht ziehen solltest:

1. virales Marketing
2. Public Relations
3. unkonventionelle PR und Guerilla Marketing
4. Search Engine Marketing (SEM)
5. Search Engine Optimization (SEO)
6. Social und Display Ads
7. Offline-Werbung (TV, Radio, Print, Out-of-Home etc.)
8. Content Marketing
9. E-Mail-Marketing
10. Digitale Produkte

11. Blogger Relations und Influencer Marketing
12. Business Development
13. Sales
14. Affiliate Marketing
15. bestehende Plattformen
16. Messen
17. Offline-Events
18. Speaking Engagements
19. Community Building

Was sich hinter diesen Kanälen verbirgt und wie du Ideen für mögliche Growth Hacks gewinnst, beschreiben wir in Kapitel 4, »Der Growth-Hacking-Workflow – so gehst du vor«. Auch hier gilt: Es ist gefährlich zu glauben, dass das, was gestern noch zum Erfolg geführt hat, auch morgen das gleiche Ergebnis bringen wird. So schnell sich eine neue Chance auftut, so schnell kann sich eine andere Tür wieder schließen. Gehöre nicht zu den Menschen, die sagen: »Das haben wir schon immer so gemacht.« Es geht dabei nicht um die Reichweite, es geht um die Effizienz, mit der du deine Zielgruppe finden und ansprechen kannst.

### 2.6.5 Optimierung

LinkedIn ist das weltweit größte Businessnetzwerk. Warum ist es nicht das zeitgleich in Deutschland gestartete XING (damals noch OpenBC), das jetzt auf dem Thron sitzt?

Neben dem Startvorteil eines wesentlich größeren Marktes (USA vs. DACH) hat LinkedIn schnell die Chancen von Lokalisierung verstanden, also die Anpassung an die Bedürfnisse internationaler Märkte, und dementsprechend die Plattform auf mehreren Sprachen verfügbar gemacht. Inzwischen ist LinkedIn das einzige ausländische Businessnetzwerk, das in China zugelassen ist.

Ein ebenso wichtiger Punkt und ausschlaggebend für exponentielles Wachstum: LinkedIn hat von der ersten Minute an auf Optimierung gesetzt. Und das bedeutet: testen, testen, testen. Ähnlich wie bei Google ist auch bei LinkedIn die Chance groß, dass du bei der Nutzung gerade Teil eines Usability Tests bist. Denn dank eigens entwickelter Software führt LinkedIn 500 bis 600 Tests pro Woche aus!

Dafür braucht es nicht nur das richtige Mindset, sondern auch einen systematischen Ansatz zur Aufstellung und Überprüfung von Hypothesen. Diese Hypothesen müssen eindeutig, einfach und relevant bezüglich der Zielerreichung sein.

#### Beispiel

Aufgrund von [Daten eines vergangenen Experiments] erwarten wir, dass die Änderung von [Objekt des Experiments] zur Folge haben wird, dass [erwarteter Ausgang des Experiments]. Wir werden die Veränderung anhand von [Metrik] messen.

An welchem Punkt du startest, hängt von dem Verhältnis zwischen erwartetem Aufwand und Ertrag ab. Eine möglicherweise positive Entwicklung des Umsatzes (wenn das deine OMTM ist) erlaubt auch einen entsprechenden Einsatz von Ressourcen. Allerdings sollte dein Ziel für Experimente immer der *Minimum Viable Test* (MVT) sein – ein Experiment, das grundlegend valide ist und eine aussagekräftige Antwort auf die zuvor aufgestellte Hypothese liefert, aber auch so schnell und einfach wie möglich umsetzbar ist.

Bei welchem Kanal du ansetzt, hängt von deinem Ziel ab: Brauchst du mehr Traffic auf deiner Website? Oder hast du viel Traffic, der nicht zu Leads oder Kunden führt? In Kapitel 4, »Der Growth-Hacking-Workflow – so gehst du vor«, erläutern wir die Vorgehensweise bei der Priorisierung und Umsetzung. In Kapitel 5, »Acquisition – so bekommst du neue Nutzer«, erklären wir die verschiedenen Ziele und geben dir Inspiration, welche Growth Hacks für andere Unternehmen erfolgreich waren. Dein Mantra sollte lauten: *Test, learn, repeat!*

## 2.7 Key Learnings und rechtliche Hinweise

An dieser Stelle haben wir für dich nochmals die wichtigsten Key Learnings aus diesem Kapitel und wichtige rechtliche Hinweise aufgeführt.

#### Key Learnings

- wie sich die digitale Transformation der Gesellschaft auf die Mediennutzung und damit auf die Werbeindustrie auswirkt – und welche Chancen sich damit eröffnen
- was Growth Hacking ist – und was nicht
- dass Growth Hacking keine Revolution ist, sondern die logische Weiterentwicklung von Marketing angesichts der Anforderungen der Kunden und der digitalen Transformation
- was Growth Hacking von anderen Methoden, wie beispielsweise Bootstrapping, unterscheidet
- wie Instagram, Facebook oder YouTube mit Growth Hacks den Sprung aus der Garage an die Börse geschafft haben
- was der perfekte Growth Hacker bzw. das Team können muss

### 2.7.1 Schnell und hektisch reich werden

Wow! Offensichtlich war es noch nie so einfach, finanziellen Erfolg zu haben, wie im Moment. Meistens muss man nur ein Platinum-Coaching-Programm, eine exklusive Mastermind-Gruppe oder eine einmalige Masterclass besuchen, um endlich das eine Erfolgsgeheimnis zu erfahren, das zu endlosem Glück und Reichtum führt. In welcher großartigen Zeit wir doch leben!

Spoiler: Keiner dieser »Gurus« kann dir etwas verraten, was du nicht schon weißt oder mithilfe von fünf guten Büchern selbst erlernen kannst. Ihr Geschäftsmodell basiert meistens darauf, für viel Geld digitale Produkte zu verkaufen, mit denen du lernst, wie man digitale Produkte verkauft. Man nennt das *Pyramidenschema*, und es funktioniert! Aber leider nur für die Menschen ganz oben in der Pyramide und nur auf höchst unmoralische Weise. Wie kannst du diesen Menschenschlag erkennen? Sobald ein Sportwagen im Bild erscheint, ist das für dich ein untrügliches Zeichen, den Raum zu verlassen.

Es ist uns sehr wohl bewusst, dass Growth Hacking immer wieder mal als ein Zaubertool für mehr Erfolg von diesen Gurus genannt wird. Und dafür entschuldigen wir uns, denn das ist Growth Hacking sicherlich nicht.

Nutze gerne die in diesem Buch vorgestellten Strategien und Hacks, um schneller erfolgreich zu sein, aber bitte tue eine Sache niemals: lügen.

Ist dein Webinar nur aufgezeichnet? Dann bewirb es nicht als »Exklusives Live-Webinar«. Kommst du aus der Mittelschicht und hast eine gute Ausbildung genossen? Dann tu nicht so, als hättest du Monate in deinem Auto gelebt, bis dein Guru dir endlich das Erfolgsgeheimnis verraten und damit dein Leben für immer verändert hat. Dich oder dein Produkt kennt noch niemand? Dann kaufe keine gefakten Rezensionen und Empfehlungen.

Noch nie war es so schwierig, echte Informationen von Fake News zu unterscheiden. Bitte trage nicht dazu bei.

### 2.7.2 Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO)

Die »Verordnung des Europäischen Parlaments und des Rates zum Schutz natürlicher Personen bei der Verarbeitung personenbezogener Daten, zum freien Datenverkehr und zur Aufhebung der Richtlinie 95/46/EG«, kurz Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) genannt, wurde im April 2016 nach jahrelangen Verhandlungen beschlossen und ist seit dem 25. Mai 2018 in den einzelnen EU-Mitgliedstaaten anzuwenden. Damit wurde der Datenschutz nicht nur europaweit vereinheitlicht, sondern auch gestärkt, was für dich als werbetreibenden Unternehmer deutlich mehr Aufwand bedeutet. Denn auch die Strafen bei Zuwiderhandlung werden

erhöht: Für »administrative« Vergehen können 10 Millionen Euro oder 2 % des globalen Umsatzes fällig werden, für »fundamentale ethische Vergehen« sind es 20 Millionen Euro oder 4 % des globalen Umsatzes – je nachdem, was mehr ist. Unternehmen müssen die Regeln der DSGVO nicht nur einhalten, sondern auch demonstrieren können, dass sie sich daran halten; Werbeunternehmen müssen also ihr Customer Relationship Management ebenso wie ihr Social Media Management intern klar dokumentieren.

Ob du diese Anforderungen – insbesondere als kleines Unternehmen – zu 100 % einhältst, ist eine kaufmännische Risikobewertung, die du treffen musst.

#### DSG-Revision in der Schweiz

Das Schweizer Parlament hat sich Ende September 2020 auf eine Revision des bestehenden Datenschutzrechts (DSG) geeinigt. Das Ziel war eine Annäherung an die europäische DSGVO. Anders als bei der DSGVO fällt die DSG in der Schweiz nicht ganz so streng aus. So braucht die Weitergabe von Daten keine explizite Einwilligung der betroffenen Personen. Neu ist vor allem, dass für besonders schützenswerte Daten wie medizinische Daten verschärfte Regeln gelten. Unternehmen mit Sitz in Ausland können auch dazu verpflichtet werden, eine Vertretung in der Schweiz zu nennen, die die Personendaten verwaltet. Weitere Teile der DSGVO, wie die Informationspflicht oder das Profiling, wurden fast identisch übernommen. Die Rechte der Betroffenen wurden ausgebaut und die Weitergabe von Personendaten dadurch erschwert. Diese Aufzählung ist nicht abschließend, und viele Unternehmen in der Schweiz, vor allem wenn sie Angebote für Nutzer aus der EU im Portfolio haben, richten ihren Datenschutz sowieso an der schärfer formulierten DSGVO aus.