
1.1 Was ist Growth Hacking?

Ist „Growth Hacking“ das nächste große Ding wie damals Web 2.0 und Social Media? Oder doch nur ein weiteres Buzzword in der digitalen Szene? Selbst erfahrene Produkt- und Marketing-Experten tun sich mit der Einordnung des Begriffs oftmals noch sehr schwer. Manche halten Growth Hacking für das clevere Befeuern aller verfügbaren Online-Marketing-Methoden, andere wiederum als Synonym für virales Marketing. Beides ist nicht das, was echte Growth Hacker unter Growth Hacking verstehen. Aber was genau ist es?

Growth Hacking ist eine Marketing-Technik, die von Start-ups und kleinen Unternehmen entwickelt wurde mit dem Ziel, möglichst schnell und kosteneffizient Nutzer zu gewinnen (siehe Abb. 1.1. Was ist Growth Hacking). Dies erfordert das Zusammenspiel von Kreativität, analytischem Denken, Programmierung und sozialen Metriken in sehr strategischer Weise, stets mit dem Ziel bedingungsloses User-Wachstum (Growth).

Noch ein bisschen klarer wird es, wenn man sich die beiden Begriffe „Growth“ und „Hacking“ einmal im Detail anschaut.

Growth – ist das englische Wort für Wachstum, Anstieg oder Zunahme. Bezogen auf das Web ist das Wachstum der Useranzahl gemeint.

Hacking – „To hack into a system“ ist der englische Begriff für „in ein System eindringen“. Trifft auf den ersten Blick auch nicht so ganz, oder? Vielleicht doch. Wichtig ist zu verstehen, dass ein Hacker immer ein bestimmtes Ziel verfolgt und verschiedenste Methoden ausprobiert, um in das System einzudringen. Ein Hacker muss sich dabei nicht an vorgegebene Prozesse halten. Vielmehr muss er wirklich alles ausprobieren, um sein Ziel zu erreichen. Hier sind viel Erfahrung, Know-how, Ausdauer und Kreativität gefragt. Ein Computerhacker ist dafür ein

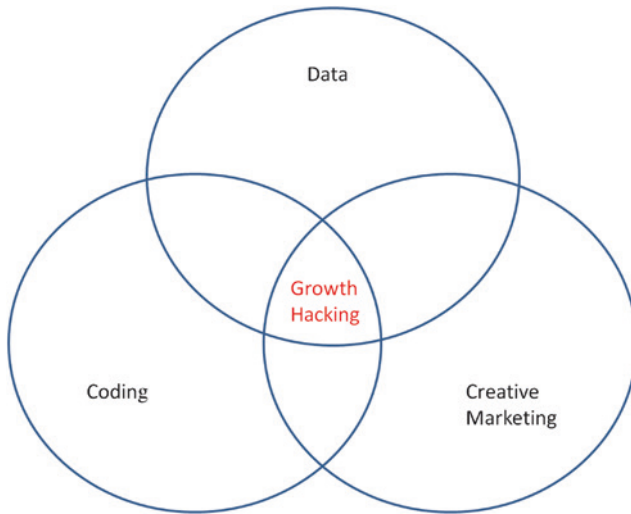


Abb. 1.1 Was ist Growth Hacking?

gutes Beispiel. Mal abgesehen von der kriminellen Energie, die bei Hackern oftmals vorherrscht. Das ist beim Growth Hacking nicht der Fall.

Früher bezeichnete man Growth Hacking als Marketing-Mix, der von der Marketing-Abteilung verantwortet und auch vollständig ausgeführt wurde. So habe ich das zumindest noch an der Universität gelernt. Aber genau dort liegt der Unterschied. Growth Hacking ist crossfunktional und gilt als ein Zusammenspiel aus Marketing, Produkt, Technologie, Human Resources, Customer Service, Sales und nicht zu vergessen der Geschäftsführung. Alle mit dem gleichen übergeordneten Ziel: Growth.

Die Herausforderung ist demnach, diese verschiedenen Themen und Verantwortlichkeiten in Einklang zu bringen. Der digitale Wandel, der mobile Hype, der Durchbruch von Social Media, das Internet of Things, Big Data und natürlich der Zugriff auf nahezu unbegrenzte Rechenleistung, Speicherkapazität und Technologien durch CloudServices machen es heute möglich, in Windeseile Millionen von Nutzern anzusprechen und von seinem Produkt zu überzeugen.

Ein häufiges Missverständnis herrscht jedoch vor. Growth Hacking sei günstiges Marketing für Start-ups. Ein Trugschluss. Denn nur weil die Growth Hacking Aktivitäten nicht mehr ausschließlich unter der Marketingkostenstelle verbucht werden, kostet Growth Hacking auf jeden Fall auch Geld. Neben Geld auch

immer jede Menge Zeit. Denn ohne ausreichend Zeit zum Experimentieren funktioniert ein Growth Hacking Prozess nicht. Genauso wenig wie ohne ein gutes Produkt, für das es keinen Markt gibt, weil es kein Problem der Nutzer wirklich sinnvoll löst.

Der 1. offizielle Growth Hack: Hotmail

Bei der Definition für Growth Hacking darf der allererste offizielle Growth Hack aus dem Jahr 1996 nicht fehlen. Die Kollegen Sabeer Bathia und Jack Smith starteten den Web-Mail-Service Hotmail.com. Mit 300.000 US\$ Startkapital bewarben sie ihr neues Produkt mit großen Werbeplakaten und Radio-Werbung. Die Growth-Strategie ging nicht wirklich auf. Bis ihnen ein Idee kam:

PS: I Love You. Get your free E-Mail at Hotmail [1]

Dies war der Satz mit einem Link auf ihre Homepage dahinter, den sie in die Fußzeile jeder versendeten E-Mail über Hotmail automatisch integrierten. Innerhalb der ersten sechs Monate meldeten sich eine Million neue Nutzer an. Nur fünf Wochen später zählten sie schon zwei Millionen neue Nutzer. Es funktionierte (vgl. Abb 1.2 Hotmail.com User Sign ups) [2].

Viele verstehen den Growth Hack auf den ersten Blick nicht. Bedenkt bitte, dass es damals einfach noch keine Webmailer wie Gmail oder GMX gab. Es gab lediglich Outlook Express auf dem Rechner der Eltern – also lokal an einem einzigen PC. Dieser PC war nicht von überall zugänglich. Insofern war das Produkt

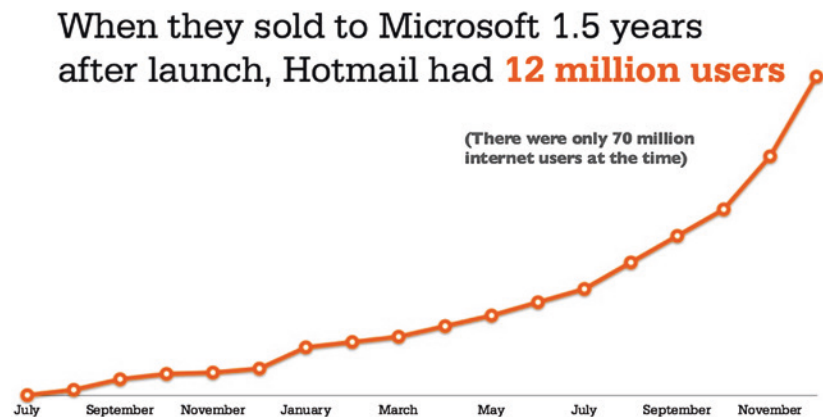


Abb. 1.2 Hotmail.com User Sign Ups im Verlauf [2]

Hotmail natürlich auch eine echte Produktrevolution: „E-Mails schreiben und lesen von überall.“

Als die Gründer Hotmail.com 1,5 Jahre später an Microsoft verkauften, hatten sie 8,5 Mio. User. Zu diesem Zeitpunkt gab es nur 70 Mio. Internet-Nutzer weltweit.

Der Growth Hacking Effekt ist relativ einfach zu erklären. Der Satz „PS: I Love You.“ war äußerst kreativ, da die Empfänger der E-Mail sich wohl dachten „Was ist denn da los, wer schickt mir denn so etwas Nettes?“ Mit einem Klick gelangte man auf die Landingpage von Hotmail.com, die dann nur noch ihren Dienst verrichten musste: den Menschen einen kostenlosen E-Mail Account anzubieten, den man von jedem Computer der Welt abrufen kann.

Das Marketing glänzte mit einer sehr kreativen und günstigen Idee auch genau zum richtigen Zeitpunkt mit dem richtigen Channel an die richtige Zielgruppe. Und zwar komplett ohne Werbung!

Das Beste daran: der Skaleneffekt. Mit jeder weiteren versendeten E-Mail wurde gleichzeitig die Botschaft einmal mehr versendet. Facebook, Groupon, Pinterest, Zynga, Airbnb, Instagram oder Snapchat folgten bekanntlich mit ähnlichen Ansätzen [3].

Der momentan neueste offizielle Growth Hack: Pokemon Go

Im Juli 2016 hat sich nicht nur die Internetwelt ein bisschen verändert, sondern damit einhergehend auch die reale Welt. Was der Launch der Virtual Reality Mobile App Pokemon Go für Android und iOS in der Welt ausgelöst hat, ist ein schier unglaubliches Phänomen. Mein Facebook Stream war überfüllt mit Status-Meldungen erwachsener Menschen, die berichteten, dass sie ein Pokemon eingesammelt hatten. Es kursierten zudem Videos und Fotos von unzähligen Menschen, die auf ihr Handy starrend draußen in der Welt an irgendwelchen Pokemon-Punkten herumlungerten und auf ihr Handy starteten. Kaum zu glauben, dass kein einziger Pokemon Go-Spieler vom Lkw überfahren wurde. Zumindest nicht offiziell.

Ein Growth Hack? Nein, nicht einer, sondern mehrere. Klar ist, dass der Einsatz eines nostalgischen Gamer-Themas wie Pokemon, von geschickten Gamification-Elementen, der unglaublich echten Verbindung zwischen Online- und Offline-Welt (Virtual Reality – VR) offensichtlich diesen Wachstumseffekt beschleunigen konnten. Natürlich basiert Pokemon Go bereits auf Tausenden von Usern des VR-Games Ingress sowie den damit bereits vorhandenen Pokestops. Die App startete also weder bei der Anzahl der User bei null noch bei der Anzahl der Pokestops. Ein echter Business Development Growth Hack. Aber dieses

Android Installs: Pokémon GO vs Tinder

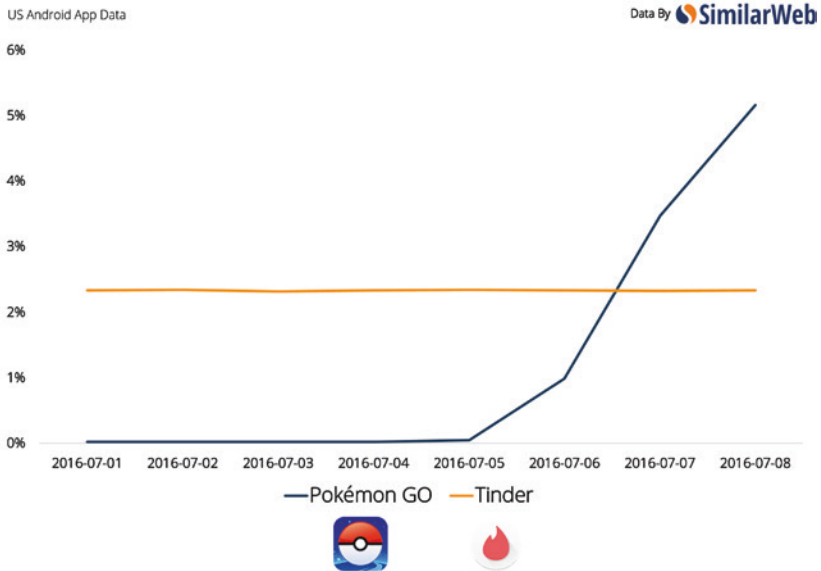
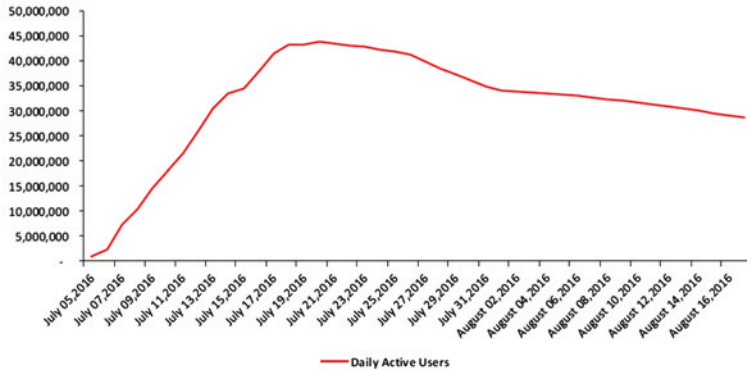


Abb. 1.3 Pokemon Go Downloadzahlen im Vergleich zu Tinder [4]

Wachstum in dieser Geschwindigkeit war dennoch unglaublich (vgl. Abb. 1.3 Pokemon Go Downloadzahlen).

Natürlich geht der Hype irgendwann vorbei. Download-Zahlen beruhigen sich, und die Wiederkehraten der User (Retention Rates) normalisieren sich wieder. Glaubt man den Analysten von Apptopia, dann ist die Anzahl der aktiven User von Mitte August 2016 mit 50,2 Mio. bis Mitte September 2016 auf 32,4 Mio. gesunken. Die durchschnittliche Verweildauer in der App sank ebenfalls von 6,82 min auf 5,41 min [5].

Insider bestätigen allerdings, dass die Wiederkehraten von Pokemon Go jedoch immer noch deutlich besser sind als die der beliebten Gaming Apps Candy Crush oder Clash of Clans (vgl. Abb. 1.4 Pokemon Go Aktivierungszahlen). So haben Analysen ergeben, dass im Durchschnitt 77 % pro der User nach dem Download einer Android App diese schon 72 h später nicht mehr nutzen [6]. Aber bei der riesigen Masse an Usern von Pokemon Go, die garantiert länger an der App hängen bleiben werden, wird das Geld verdienen wohl gelingen. Alles

Figure 1: Pokémon Go Worldwide Daily Active Users**Abb. 1.4** Pokemon Go Aktivierungszahlen im Verlauf

andere wäre es meiner Sicht eine große Überraschung bei einer derart großen Anzahl von Usern, die man gewinnen konnte.

1.2 Was ist ein Growth Hacker?

„A Growth Hacker is a person whose true North is Growth.“ Sean Ellis, Founder von Growthhackers.com [7]

Diese Beschreibung von Sean Ellis, dem Gründer der Growth Hacking Plattform Growthhackers.com, bringt es aus meiner Sicht nicht ausreichend auf den Punkt. Warum? Weil ein Growth Hacker meist nicht in einem luftleeren Raum arbeitet. Natürlich muss ein Growth Hacker komplett Richtung Nutzerwachstum ausgerichtet sein. Aber letztendlich auch sein gesamtes Umfeld. Sonst ist er chancenlos und wird seine Ziele nicht erreichen können.

Was ein Growth Hacker auf jeden Fall immer sehr konsequent durchsetzen muss ist, dass er bei jeder strategischen Entscheidung, die es im Unternehmen zu treffen gilt, stets verdeutlicht, „Welche Auswirkung hat diese Entscheidung auf das Ziel maximaler Growth?“ Manchmal unbequem, aber im Optimalfall wird somit Entscheidern die Priorisierung einfacher gemacht.

„Growth Hackers are a hybrid of Marketer and Coder.“ Andrew Chen, Growth Hacker von Uber [8].

Diese Definition von Andrew Chen ist ebenfalls nicht falsch, aber auch nicht komplett vollständig. Natürlich muss ein Growth Hacker ein guter und vor allem kreativer Marketer sein. Wenn er dann auch noch zusätzlich programmieren kann oder zumindest gelernt hat, Code zu lesen beziehungsweise mit Programmierern direkt auf Augenhöhe zu sprechen, wird ihm das enorm helfen.

Beispiel

Kein Growth Hacker der Welt möchte auf den Einbau eines Google Adwords Conversion Pixel auf einer Landingpage warten müssen. Das eigene Skillset und natürlich auch der eingesetzte Technologie-Stack müssen es ermöglichen, jederzeit auf den Quellcode der Websites oder auf das Content Management System zugreifen zu können.

Aber warum ist die Definition von Andrew Chen nicht vollständig? Ich bin sicher, Dir fallen auch ein paar Eigenschaften ein, die ein Growth Hacker notwendigerweise haben sollte. Ich persönlich ergänze unbedingt noch die Eigenschaften Allrounder und vor allem Daten-Nerd.

Warum Allrounder? Eigentlich sucht die IT-Welt doch immer nur nach Spezialisten und nicht nach Generalisten. Zudem hat mein Opa immer gesagt „Jemand, der alles kann, kann nichts richtig.“ Heute weiß ich, dass mein Opa als Handwerker eigentlich selbst generalistisch veranlagt war und handwerklich wirklich alles konnte.

In der IT-Welt spricht man heute häufiger vom T-Shaped-Profil, welches jedes Unternehmen und jedes Start-up für sich zu gewinnen versucht. Am Beispiel eines Growth Hackers bedeutet dies, dass er in möglichst vielen Themen aktiv mitspielen kann. Wie oben bereits erwähnt geht es um die folgenden Disziplinen:

- Marketing
- Produkt
- Technologie
- Human Resources
- Customer Service
- Sales

Das T-Shaped-Profil sieht zudem noch mindestens eine Spezialisierung in einer dieser Disziplinen vor (vgl. Abb. 1.5 T-shaped Profil).

Ich persönlich bezeichne demnach das perfekte Growth Hacker Profil allerdings als Pi-Shaped, also mit einer sehr breiten Basis und zwei Spezialisierungen statt nur einer. Dabei bieten sich für einen ausgezeichneten Growth Hacker die

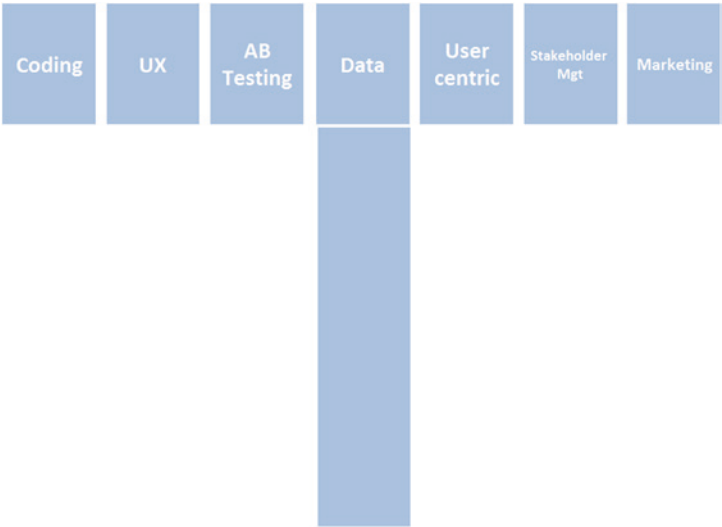


Abb. 1.5 „T-Shaped“-Profil eines Growth Hackers

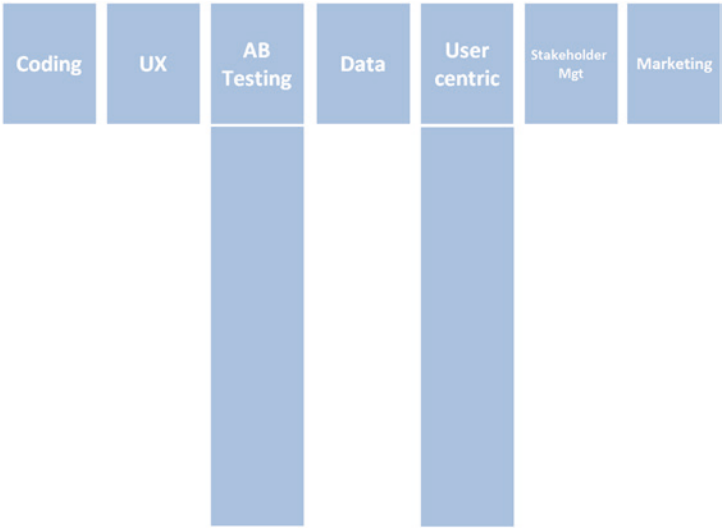


Abb. 1.6 „Pi-Shaped“-Profil eines Growth Hackers

Spezialisierungen Daten/Analytics sowie Coding besonders an (vgl. Abb. 1.6 Pi-shaped Profil).

Neil Patel, Co-Founder von Kissmetrics, bestätigt dies. Auf meine Frage, mit welchen Skills ein Growth Hacker im besten Fall ausgestattet sein muss, antwortete er:

Ein Growth Hacker muss in der Lage sein: Daten zu verstehen und zu interpretieren. Kreativ zu denken, um andere Wege zu finden, als die Konkurrenz es tut. Muss sich vollständig in die Lage des Kunden versetzen können, um ihm auch wirklich eine perfekte Lösung für sein Problem anbieten zu können [9].

Aber warum eigentlich immer wieder Daten? Einer der größten Unterschiede des modernen Growth-Marketings zum klassischen Marketing der letzten Jahrzehnte ist, dass wirklich jedes Growth-Experiment sehr genau ausgewertet werden kann. Ein guter Growth Hacker vergisst weder das Anhängen von Tracking Codes an Kampagnenlinks noch den Einbau des Google Adwords Conversion Pixels auf seiner Landingpage. Seinen Customer Lifecycle beherrscht er zudem im Schlaf, da dessen Optimierung seine Priorisierung bestimmt. Ein Growth Hacker ist immer in der Lage, den Return on Invest (ROI) eines Growth-Experiments zu berechnen. Dafür müssen valide Daten jederzeit vorliegen, verständlich visualisiert sein und natürlich richtig interpretiert werden. Nicht einfach, aber eine notwendige Hausaufgabe eines guten Growth Hackers.

1.2.1 Definition Growth Hacker

Ich werde selbst oft gefragt, was ich denn unter einem Growth Hacker verstehe. Meine persönliche Definition eines Growth Hackers:

A Growth Hacker is a hybrid of Marketer, Coder and Data-Scientist with given instinct to Growth.

1.2.2 Was macht ein Growth Hacker den ganzen Tag?

Erfahrungsgemäß ist ein Growth Hacker dann am glücklichsten, wenn er den ganzen Tag völlig unabhängig von anderen Growth Hacks finden, priorisieren, ausführen, analysieren und daraus lernen kann.

Diese Bedingungen findet man allerdings selten vor, weder in Start-ups noch in etablierten Unternehmen, da es immer Abhängigkeiten gibt. Wohlgemerkt sind Abhängigkeiten nicht immer nachteilig. Jemanden zu haben, der tollen Copy-text schreiben oder tolle Banner-Ads erstellen kann, ist sicherlich auch für jeden Growth Hacker ein gern gesehenes Geschenk.

Eine der schwierigsten Aufgaben für einen Growth Hacker und seine Umgebung ist der Start. Womit soll ich anfangen? Sind die KPIs erst mal definiert und der Customer Funnel aufgesetzt, muss dieser nur noch mit Nutzern gefüllt werden. Aber dafür gibt es ja Hunderte Growth Hacks, oder?

Welche sind die besten Growth Hacks, die die Nadel tatsächlich bewegen? Die Liste der Growth Hacks und Marketing-Channels ist mittlerweile unendlich lang. Um herauszufinden, welche Growth Hacks wahrscheinlich am besten funktionieren, gibt es das sogenannte Bulls-Eye-Framework von Gabriel Weinberg, Gründer von DuckDuckGo und Co-Autor des Buches „Traction: A Startup Guide to Getting Customers“ (vgl. Abb. 1.7 Bulls-Eye-Framework) [10].

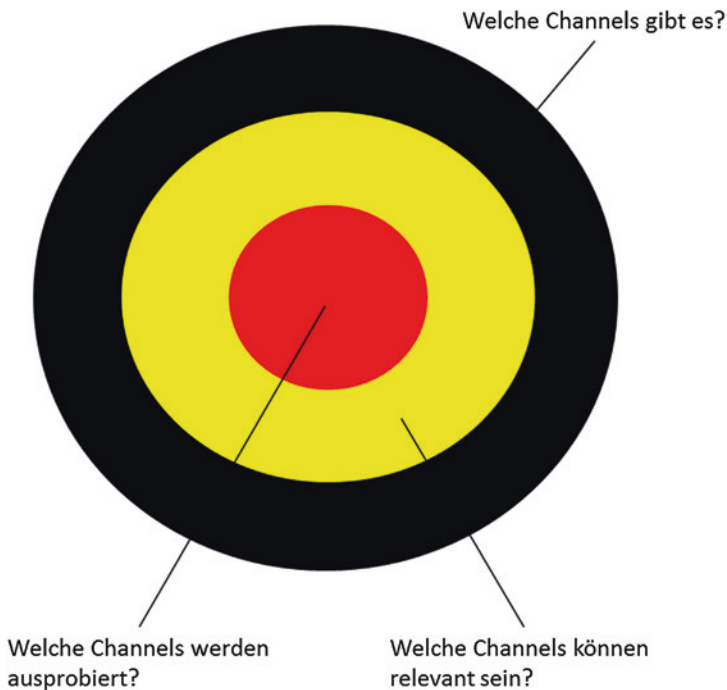


Abb. 1.7 Bulls-Eye-Framework von Gabriel Weinberg [10]

In das dreistufige Bulls-Eye-Framework lassen sich alle Ideen und Growth Hacks einordnen. Der allererste Schritt ist eine Brainstorming Session, in der alle einzelnen Traction-Channels aufgelistet und in den äußersten Ring eingeordnet werden. Vom Messebesuch über das Schalten von Fernsehwerbung im Nischen-Kanal XY bis hin zu einer Sticker-Kampagne in der Einkaufsstraße. Wirklich alles, unabhängig davon, ob Online- oder Offline-Werbung.

Der nächste Schritt ist, die womöglich besten Traction-Channels aus dem äußersten Ring in den mittleren Ring zu bewegen. Diese werden ausgewählt auf Basis von Erfahrungen des Unternehmens in der Vergangenheit oder auch Erfahrungen des Growth Hackers aus anderen Projekten. Wenn möglich, können kurze Tests gefahren werden, um den Nutzen des Channels direkt auszuprobieren. So erhält man schon eine recht valide Priorisierung.

Bevor es dann wirklich losgeht, müssen jetzt maximal drei Channels in den inneren Ring, das Bulls-Eye, bewegt werden. Dazu sollten folgende Fragen beantwortet werden:

1. Was kostet mich ein Neukunde, den ich über diesen Channel gewinnen möchte?
2. Wie viele Kunden kann ich über diesen Channel maximal erreichen?
3. Sind die Kunden, die ich über diesen Channel gewinnen kann, wirklich die richtigen Kunden?

Natürlich wollen wir Channels finden, die möglichst günstig möglichst viele der richtigen Kunden finden. Dies ist der Growth Hacking Style.

Warum betreibt man diesen ganzen Aufwand im Vorfeld? Dazu ein Beispiel. Die meisten CEOs glauben, dass Messebesuche immer noch supereffektiv sind. „Ohne geht’s doch nicht und die Konkurrenten sind doch auch alle da.“ So richtig messen kann man den ROI eines Messestandes allerdings nicht, oder? Selbst die Leads und die Visitenkarten, die auf Messen eingesammelt werden, kommen im Nachgang meistens in die gleiche E-Mail-Liste wie alle anderen auch. So hat das klassische Marketing nun mal über Jahre funktioniert.

Beim Growth Hacking wollen wir aber genau diesen einen Traction-Channel herausfinden, der die Growth-Nadel wirklich bewegt. Um diesen zu finden, muss man leider viel ausprobieren und lernen, aber sobald man ihn gefunden hat, müssen die vorhandenen Marketing-Ressourcen und Budgets auf genau diesen Channel gesetzt werden.

Beispiel Google Adwords

Nehmen wir das Beispiel Google Adwords. Solange das eine Keyword-Set, welches eine möglichst große Anzahl der richtigen User zu den richtigen Kosten auf die Landingpage spült, nicht gefunden ist, gilt der Adwords-Kanal nicht als Growth Hack. Zu teuer, zu wenige User. Findet man allerdings das richtige Keyword, welches im Optimalfall auch noch ein ordentliches Suchvolumen in Google aufweisen kann, so kann man das Adwords-Budget komplett auf dieses Keyword-Set setzen, um wirklich 100 % der User zu erhalten. SEO-Maßnahmen für dieses Keyword werden natürlich umgehend folgen, um die Kosten weiter reduzieren zu können.

Das Finden und Auswringen dieses einen Channels ist die große Herausforderung des Growth Hackers und bereitet ihm schlaflose Nächte. Das Bulls-Eye-Framework kann ihn dabei als sehr einfache Projektmanagement-Methodik unterstützen, wie ich aus eigener Erfahrung bestätigen kann.

1.3 Growth Hacking in Start-ups vs. Non-Start-ups

Der Begriff Growth Hacking wurde in der Start-up-Szene geprägt. In Start-ups, wo quasi im Normalfall eine Ressourcenknappheit herrscht. Wenige Mitarbeiter, wenig Geld, wenig Zeit, kein Traffic etc. Oftmals fehlt, je nach Wachstumsphase, sogar noch das Produkt. Alles gute Gründe, die für das möglichst schnelle Finden eines Marktes sprechen, damit dem Start-up nicht auf halbem Weg schon die Luft ausgeht. Wie viele Geschichten haben wir alle schon gehört, in denen die Produktentwicklung zu Beginn teurer wurde als gedacht und im Anschluss dem Team die Expertise, die Zeit und das Geld für das richtige Marketing gefehlt hat. Leider ist dies nicht nur beim Berliner Flughafen der Fall.

Kreative und kostengünstige Methoden, um schnell an Reichweite zu gewinnen, sind deshalb vor allem bei Start-ups sehr beliebt. Denn nur die wenigsten Start-ups haben die Möglichkeit, kostspielige TV-Kampagnen zu schalten. Zumal der Effekt von TV-Kampagnen schwer im Vorfeld zu messen beziehungsweise einzuschätzen ist.

Jetzt denkst Du vielleicht: „Verdammt, wir sind gar kein Start-up mehr, aber wir haben trotzdem keine Kohle für eine TV-Kampagne.“ Stimmt's? Kein Problem, so geht es uns allen. Deswegen rennen mittlerweile alle Start-ups zu der TV-Show auf VOX „Die Höhle der Löwen.“ Die meisten bekommen dort zwar kein Investment, aber immerhin eine ordentliche Reichweite im TV. Die gute

Nachricht ist, dass die meisten Start-ups und Unternehmen ja niemals eine TV-Kampagne geschaltet haben oder jemals schalten werden. Denn es gibt ausreichend Growth Hacks, die sowohl Start-ups als auch bestehenden Unternehmen als Wachstumsbeschleuniger dienen können.

Erfahrungsgemäß sind das Einplanen und Ausführen von Growth Hacks in kleinen Start-up-Teams deutlich einfacher und effizienter umzusetzen als in bestehenden Unternehmen mit bestehenden Organisationsstrukturen. In der Regel gibt es noch keine großen Abhängigkeiten zur Technik, zum Marketing oder sonstigen Stakeholdern, die es in mittelständischen und großen Unternehmen nun mal immer gibt. Alle ziehen bedingungslos an einem Strang, sonst hat das Start-up keine Chance. In wachsenden Unternehmen wird diese Herausforderung allerdings zu einer immer größeren Managementaufgabe mit jedem weiteren Mitarbeiter, der hinzukommt.

Dies sind nur einige Gründe, warum so viele CEOs, CMOs, CIOs, CPOs – oder wer das Nutzerwachstum in einem Unternehmen auch immer zu verantworten hat – Growth Hacking so interessant finden. Die bekannten Growth Hacking Beispiele von Dropbox, Airbnb, Hotmail, Uber und Co. [3] erscheinen auf den ersten Blick derart trivial, dass man sich schnell zum Gedanken verleiten lässt, dass man so etwas ja mit ein bisschen Growth Hacking genauso gut hinbekommen kann.

Leider ist dem nicht so. Die Historie des Gründers von Pokemon Go John Hanke – dem aktuellsten Beispiel für ein Hochgeschwindigkeits-Wachstum – verdeutlicht, dass man auch mal 20 Jahre an seiner Idee immer weiterarbeiten muss, bis sie dann zum richtigen Zeit am richtigen Ort abgeht wie eine Rakete [11]. Schließlich hat Hanke einige erfolgreiche prominente Projekte hinter sich. Angefangen bei Meridian 59 mit der Entwicklung von 3-D-Rollenspielen. Weiter ging es mit der Entwicklung von Google Earth sowie später Google Maps und Google Street View. 2010 gründete Hanke innerhalb des Google-Konzerns Niantic, um neuartige Computerspiele zu entwickeln. Eines davon war Ingress im Jahr 2013, bei dem die Nutzer auf einer App andere Mitspieler herausfordern sollten, real existierende Gebiete zu erobern. Ingress diente dann später als Grundlage für den Erfolg von Pokemon Go.

Zufall ist es meines Erachtens jedoch nie. Vielmehr das Geschick, die richtige Idee am richtigen Markt mit dem richtigen Angebot und vor allem dem richtigen Wachstums-Modell am Start zu haben. Hört sich einfach an, ist es aber leider nicht. Vor allem, da sich Marktbedingungen heutzutage quasi wöchentlich vollständig ändern können – ein Fluch und ein Segen gleichzeitig.

- **Growth Hacking allein reicht nicht aus** Start-ups und etablierte Unternehmen müssen vielmehr konsequent daran arbeiten, eine Umgebung zu schaffen, in der das einfache Planen, Ausführen und Messen von Growth Hacks mit möglichst wenigen Umwegen und Widerständen möglich ist.

Statt von Growth Hacking kann man in diesen Fall sicherlich auch von Growth Management sprechen: die Implementierung einer Umgebung, in der Growth Hacking überhaupt erst möglich ist.

1.4 Was ist Growth Management?

Das Arbeiten in einem Start-up unterscheidet sich deutlich von der Arbeit in „größeren“ Unternehmen. So zum Beispiel quantitativ durch:

- Anzahl der Mitarbeiter
- Kürze der Entscheidungswege
- Märkte
- Systeme
- Prozesse

Aber auch qualitativ durch:

- Markenbekanntheit
- Position im Markt
- Alter des Marktes
- Länge der Mitarbeiterzugehörigkeit
- Mitarbeiterloyalität

All diese Punkte sind einerseits ein Fluch, andererseits aber auch einen Segen. Generell habe ich festgestellt, dass Growth Hacking in Unternehmen gegenüber Start-ups vor allem in der Geschwindigkeit der Umsetzung von Growth Hacks den größten Unterschied ausmachen kann. Warum gibt es keine Literatur zu „Change-Management für Start-ups“?

Praxisbeispiel Willkommens-Mail

Wir möchten eine Willkommens-Mail automatisiert aus dem System an jeden Neukunden schicken. Super wichtig, denn der erste Eindruck zählt, nicht nur in der Liebe. Im Start-up ist diese Mail schnell vom Gründer selbst geschrieben, von einem beliebigen Entwickler per API des Mail-Providers hinter den Anmeldeprozess gehängt und heute Abend schon live im AB-Test beim ersten Kunden angekommen. Oder noch einfacher: Man entscheidet sich dafür, als Test die neue Willkommens-Mail manuell und persönlich an die nächsten zehn Neukunden zu versenden. Schneller kann man kein Feedback bekommen, ob die neue Mail wirklich das bringt, was man sich von ihr erhofft. Vorteil: superschnell, mega-agil, kaum Abhängigkeiten. Nachteil: wahrscheinlich eine niedrigere Qualität.

Im Unternehmen muss diese Willkommens-Mail erst mal im richtigen Team beziehungsweise bei dem richtigen Verantwortlichen eingegeben und priorisiert werden. Natürlich mit der Hoffnung, dass man auch Zeit, Lust und die Ressourcen dafür hat. Ich bin sicher, viele kennen diese Situation nur zu gut. Mindestens genauso sicher bin ich, dass viele diese Situation mindestens genauso wenig mögen, wie ich es tue. Aber es ist irgendwann geschafft, für das Quartal 4 in 2016 wurde die neue Willkommens-Mail tatsächlich eingeplant. Glück gehabt. Die Mail wird erstellt, in zwölf Sprachen übersetzt, geht noch unzählige Male ins Proofreading und wird dann letztendlich vom Marketing-Leiter persönlich freigegeben.

Vorteil: Versand an große Kundenbasis möglich, höhere Qualität durch „Super-viele-Augen-Prinzip“, deutlich mehr technische Möglichkeiten. Nachteil: viel langsamer, größerer Ressourcenaufwand. Kein schnelles Feedback der Kunden möglich. Zudem ist oftmals am Ende niemand mit dem Ergebnis wirklich zu 100 % glücklich, da jeder einzelne Beteiligte einen Kompromiss eingehen musste.

Ob eine neue Willkommens-Mail wirklich ein Growth Hack ist oder nicht, darüber lässt sich sicherlich streiten. Aber niemand sollte sich heute die Chance entgehen lassen, seinen Neukunden mit der nettesten und im besten Fall persönlichsten Willkommensnachricht zu begrüßen. Im Zweifel sogar höchstpersönlich.

Ein Growth Hack, den ich selbst schon mehrfach ausprobiert habe, ist der „Sent from my iPhone“ Hack. Schreibt einfach unter die Willkommens-Mail die iPhone-Standard-Signatur „Sent from my iPhone“ und formuliert diese Auto-Mail genauso, als wenn sie von euch oder dem CEO selbst kommt. Der Neukunde fühlt sich enorm gebauchpinselt, eine persönliche Nachricht vom Chef zu

bekommen. Die Klickraten dieser Mails sind meist sehr gut, vor allem, wenn man um Feedback bittet.

Um nicht auf der Liste der Disruptionsoffer der Digitalisierung oder der gescheiterten Start-ups zu landen, sollte man stets hinterfragen, wie gut die eigene Growth Hacking Umgebung bereits ausgebaut ist. Ein paar Beispiele:

- Ziehen alle Abteilungen an einem Strang? Ist dieser Strang Growth?
- Habt ihr das richtige Team?
- Habt ihr eine Fehler-Erlaubt-Kultur?
- Wie agil könnt ihr Produkte entwickeln?
- Lieben euch die Kunden?
- Habt ihr alle notwendigen Daten für den Customer Lifecycle?
- Steht euer Management zu 100 % hinter Growth?
- Sammelt ihr aktiv Kundenfeedbacks ein?
- Build – Measure – Learn habt ihr schon verinnerlicht? (vgl. Abb. 1.8 Build – Measure – Learn)

Für größere Unternehmen gilt, dass vor allem die Existenz „eigener“ vorhandener Ressourcen wie Entwickler, Analysten, Designer, Juristen, Texter, Brand-Manager, Kundenservice-Teams und Co. sowie ein bereits vorhandenes Branding in der Zielgruppe und größere Budgets zu einem Wettbewerbsvorteil gegenüber den Start-ups gemacht werden müssen, statt im Tagesgeschäft zu behindern. Der Auf-

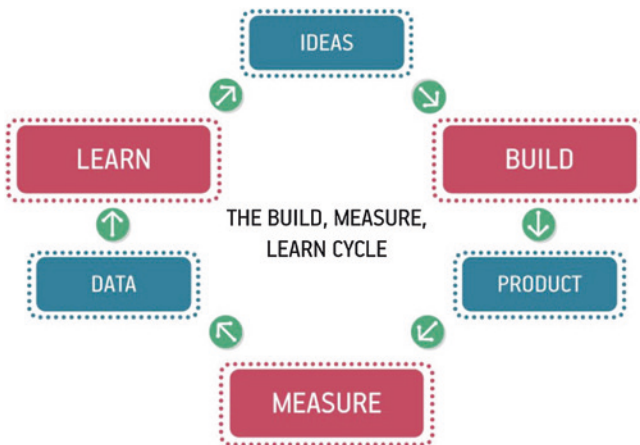


Abb. 1.8 Build – Measure – Learn [12]

bau einer richtigen Umgebung, die vom Growth Hacking Spirit „Wir wollen das Produkt richtig groß machen“ angetrieben wird, gilt in der Gründerszene als das Maß der Dinge.

Literatur

1. Gastautor. 2009. <https://techcrunch.com/2009/10/18/ps-i-love-you-get-your-free-email-at-hotmail/>. Zugegriffen: 4. Okt. 2016.
2. Griffel, Mattan. 2012. http://www.slideshare.net/mattangriffel/growth-hacking/19-July_September_November_January_March. Zugegriffen: 4. Okt. 2016.
3. Patel, Neil. 2015. <http://neilpatel.com/2015/03/17/how-to-use-growth-hacking-to-attract-and-retain-customers/>. Zugegriffen: 4. Okt. 2016.
4. <https://www.similarweb.com/app/google-play/com.nianticlabs.pokemongo/statistics>. Zugegriffen: 4. Okt. 2016.
5. Barrett, Brian. 2016. <https://www.wired.com/2016/09/pokemon-go-just-fine-without/>. Zugegriffen: 4. Okt. 2016.
6. Dye, John. 2016. <http://www.androidauthority.com/77-percent-users-dont-use-an-app-after-three-days-678107/>.
7. Ellis, Sean. 2010. <http://www.startup-marketing.com/where-are-all-the-growth-hackers/>. Zugegriffen: 1. Okt. 2016.
8. Chen, Andrew. 2012. <http://andrewchen.co/how-to-be-a-growth-hacker-an-airbnb-craigslist-case-study/>. Zugegriffen: 1. Okt. 2016.
9. Vorträge auf der BitsandPretzels Konferenz vom 25–27.10.2016 in München. <https://www.bitsandpretzels.com/>.
10. Weinberg, G. 2014. *Traction: A startup guide to getting customers*, 19 f. New York: S Curve Publishing.
11. Schmieder, Jürgen. 2016. <http://www.sueddeutsche.de/digital/augmented-reality-dieser-mann-machte-pokemon-go-zum-millionenphaenomen-1.3081958>. Zugegriffen: 1. Okt. 2016.
12. Croll, A. 2013. *Lean analytics: Use data to build a better startup faster*. Sebastopol: O'Reilly Media, Inc.

Growth Hacking mit Strategie

Wie erfolgreiche Startups und Unternehmen mit Growth
Hacking ihr Wachstum beschleunigen

Lennarz, H.

2017, XVIII, 147 S. 27 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-16230-6