

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.

Kannst du dich noch dunkel an das Jahr 1989 erinnern? Vielleicht nicht, darum lass uns deine Erinnerung auffrischen: Es war ein Jahr des Umbruchs für die ganze Welt. Der Fall der Berliner Mauer brachte das globale Machtgefüge auf das Heftigste ins Wanken. ProSieben startete seinen Sendebetrieb. Der allererste Game Boy erschien am Markt, ebenso die allererste Folge der »Simpsons«. Steffi Graf *und* Boris Becker gewannen in Wimbledon. Es gab noch kein Facebook und kein iPhone (Steve Jobs arbeitete noch bei NeXT).

Und in den USA kam der Familienfilm »Feld der Träume« in die Kinos. In der Hauptrolle: 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 der 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 Baseball-Legenden, die nichts Besseres zu tun haben, als ihre Wiederauferstehung mit einem netten kleinen Spiel zu feiern. Ehe er sich 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. Die Kunden kamen jeweils von ganz allein, ohne jegliches Marketing. 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 zerstören. Du kannst von diesem Buch nur lernen, wenn du die folgenden Umstände verinnerlichst.

1.1 Ist dieses Buch etwas für dich?

Die meisten Produkte scheitern nicht an mangelnder Qualität, sondern am fehlenden Marktzugang. Es reicht nicht, aus einer vermeintlich großartigen Idee ein großartiges Produkt zu schaffen. Man muss es auch noch unter die Augen der Menschen bringen, die es nutzen bzw. kaufen sollen. Jedes Produkt braucht Marketing, um Erfolg zu haben, ob es dir gefällt oder nicht. Man sollte meinen, dass dieser Umstand logisch und daher de facto Allgemeinwissen ist. Aber weit gefehlt: Nach wie vor sind viele Gründer (und solche, die es werden wollen) der Ansicht, dass sie nur ihre App/Website/Services launchen müssten, und schon würden die Nutzer ihnen die Bude einrennen, einfach weil sie alle nur darauf gewartet haben. Wenn du diese Vorstellung aus deinem Gehirn eliminiertest, bist du dem Erfolg schon ein gutes Stück nähergekommen.

Oft hört man auch: »Mein Produkt gibt es noch nicht.« Das ist unwahrscheinlich. Es gibt da draußen sehr viele kluge und kreative Köpfe, und viele davon haben genügend Mut, um ein eigenes Unternehmen zu starten. Wenn du kein Unternehmen finden kannst, das ein vergleichbares Produkt herstellt, ist in der Regel Folgendes passiert: Du hast nicht gründlich genug gesucht. Oder du hast im falschen Markt gesucht. Vielleicht gibt es das Produkt schon, aber in einem anderen Land. In dem Fall könnte das eine große Chance für dich sein, von dem etablierten Unternehmen zu lernen. Oder es gab in der Vergangenheit ein vergleichbares Produkt, aber das Projekt musste mangels Erfolg eingestellt werden. In diesem Fall solltest du vorsichtig sein: Gut möglich, dass es für das Produkt gar keinen Markt gibt. Vielleicht haben sich inzwischen aber auch die Umstände so weit geändert, dass sich ein neuer Versuch lohnen würde.

Du musst akzeptieren, dass du nicht der nächste Steve Jobs oder Elon Musk bist. Du bist (wahrscheinlich) nicht der Gründer eines oder sogar mehrerer globaler Tech-Unternehmen. Tut uns leid, aber solche Menschen sind sehr rar gesät. Allerdings ist das auch gar nicht schlimm, denn sieh es mal so: Wenn du einen Fehler machst, explodiert nicht gleich die nächste Mars-Rakete und der Unternehmenswert wird auch nicht mit einem Schlag um mehrere Milliarden Euro geringer, wobei Hunderte Mitarbeiter ihre Arbeit verlieren.

Du darfst Fehler machen. Du *sollst* Fehler machen. Wenn du ein neues Produkt erfolgreich starten möchtest, musst du mutig genug für Experimente sein. Das

Internet mitsamt all seinen Informationen, Cloud-Speichern, Tools und Webservices ist deine Spielwiese, und noch nie in der Geschichte hatten Menschen so einfach und kostengünstig Zugang zu so vielen anderen Menschen. Es ist die größte Spielwiese der Geschichte. Mach dich also frei von allen Vorbehalten und Hürden in deinem Kopf: Allein der Erfolg entscheidet! Und wenn du dann doch ein erfolgreiches, globales Tech-Unternehmen gegründet hast und die Presse dich als den nächsten Steve Jobs feiert: Schick uns eine E-Mail und reibe es uns kräftig unter die Nase!

Apropos Wettbewerb: Es gibt nur wenig Schlimmeres als Gründer, die ihre Idee geheim halten, weil sie von Microsoft, SAP oder sonst wem gestohlen werden könnte. Das ist Unsinn. Dein einzig wahrer Vorteil als Start-up ist die Agilität und Dynamik, dich schnell auf Veränderungen am Markt einstellen und das Produkt entsprechend anpassen zu können. Wenn du in einem großen Unternehmen gearbeitet hast, wirst du wissen, wie langatmig und komplex die Prozesse dort sind. Also, selbst wenn der Head of Innovation deines wichtigsten Konkurrenten von deiner Idee erfahren sollte, ist die Wahrscheinlichkeit immer noch sehr gering, dass sie geklaut werden könnte. Denn sämtliche Schubladen seines Schreibtisches sind bereits voller guter Ideen, um das eigene Unternehmen besser zu machen. Und die meisten davon stecken in einer mehrmonatigen Entwicklungspipeline der internen IT fest. Also, selbst wenn jemand deine Idee klauen wollte, ist noch lange nicht gesagt, dass er dazu in der Lage ist. Wenn überhaupt, erhöhst du damit nur die Chancen auf einen erfolgreichen Exit deines Start-ups.

Dieses Buch ist etwas für dich, wenn du ein neues Produkt oder ein neues Unternehmen starten möchtest und dafür überschaubare Ressourcen zur Verfügung hast, wenn du etwas Neues versuchst und die vermeintlich sicheren Wände des Alltags hinter dir lassen willst. Dabei spielt es nur eine untergeordnete Rolle, welche Funktion du genau bekleidest. Vielleicht bist du ein *Intrapreneur*, der ein Corporate Start-up innerhalb eines bestehenden Unternehmens aufbauen soll. Oder ein Experte, der den Schritt in die Selbstständigkeit wagt. Vielleicht ein Unternehmer mit einem Dutzend Angestellten, der sein bestehendes Geschäft ausbauen möchte. Oder wirklich der Gründer, Produkt- oder Marketingverantwortliche eines Start-ups, das die Menschheit um ein Problem erleichtern möchte. Ganz egal.

Dieses Buch ist etwas für dich, wenn du mutig und kreativ bist. Wenn es da draußen einen tropfenden Wasserhahn gibt, den du reparieren möchtest, worauf du viel Energie und Zeit verwendest. Wenn du akzeptieren kannst, dass Scheitern zum Lernen gehört und Lernen zum Erfolg, wenn du weißt, dass der Erfolg nicht von allein kommt, sondern harte und ausdauernde Arbeit ist – dann ist dieses Buch für dich gemacht.

1.2 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** erläutern wir im Detail, was Growth Hacking ist bzw. was einen Growth Hacker oder Growth Manager 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** 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** 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 deines 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 ihrem (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 vielversprechendsten umsetzt.

So weit, so theoretisch. In **Kapitel 5** beginnt das »Playbook«: Du wirst dich 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 der jeweiligen Marktsituation, und diese kann sich in kürzester Zeit ändern. 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** 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** zeigen wir dir eine Menge Taktiken, die dir dabei helfen werden.

Das Thema Kundenbindung behandeln wir in **Kapitel 7**. 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 deine Kunden dich weiterempfehlen.

In **Kapitel 8** zeigen wir dir Methoden, 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**.

In **Kapitel 10** fassen wir das Gelernte zusammen. Wenn du dieses Buch also gerade Probe liest und dich immer noch nicht entscheiden kannst, ob du es kaufen sollst, dann schau dir jetzt schnell dieses Kapitel an.

Jetzt hast du das Wissen, wie du die Marketingaktivitäten deines Unternehmens verbessern kannst. Aber wir hören noch nicht auf, sondern geben dir einige Tipps mit auf den Weg, wie du dich und deine Zeit durch »Work Hacks« produktiver gestalten kannst und damit zufriedener mit deinem Job bist.

Jetzt hast du das Wissen – in **Anhang A** geben wir dir sogar das Werkzeug an die Hand. Hier findest du eine sehr ausführliche Liste mit Tools und Widgets, die dir in deinem Alltag helfen können. Die meisten davon sind entweder kostenlos oder (beispielsweise in Form eines Probe-Abos) sehr günstig nutzbar. So kannst du schnell herausfinden, ob dieses oder jenes Tool dich unterstützen kann.

1.3 Über die Autoren

Sandro Jenny

Sandro Jenny hat ursprünglich Mediengestaltung gelernt, war aber immer schon sehr stark an digitalen Themen und Webdesign interessiert. Neben einem Online-Marketing- und User-Experience-Studium hat er sich in diversen Weiterbildungen und im Eigenstudium zum Growth Hacker weitergebildet. Während seiner rund sechsjährigen Tätigkeit bei der Scout24 Schweiz AG entwickelte er sich endgültig zum Online-Spezialisten. Als Produktmanager Crossmedia war er unter anderem verantwortlich für die Weiterentwicklung des crossmedialen Produktportfolios der Scout24-Plattformen. Heute ist er bei der Fundraising Company in Fribourg (CH) als Head of Graphic Design & Digital Fundraising angestellt.

Neben seiner beruflichen Tätigkeit beschäftigt er sich mit Themen wie User Centered Design und programmiert selber Templates und Plug-ins für WordPress und Drupal. Sandro lebt mit seiner Frau und Tochter in Fribourg in der Schweiz. Mit seinem Projekt *the-webworkers.com* zeigt er Webdesignern, wie man erfolgreiche Websites und Produkte erstellt. Über diese Plattform testet er immer wieder Growth Hacks, und im dazugehörigen Blog schreibt er über Growth Hacking und User Experience Design.

Tomas Herzberger

Tomas Herzberger hat Medienwirtschaft in Wiesbaden sowie Digital Storytelling in den USA studiert. Als Digital Mediaplaner hat er anschließend die Werbekampagnen von Kunden wie Universal Pictures oder Unilever geplant, bevor er als Digital Marketing Manager zu Stefan Raabs Produktionsfirma Brainpool nach Köln wechselte. Dort koordinierte er unter anderem Werbekooperationen und Marketingkampagnen für tvtotal.de und MySpas.de. Anschließend unterstützte er die Messe Frankfurt beim Aufbau der digitalen Business Unit.

Seit 2014 ist Tomas Herzberger als selbstständiger Berater und Interim Manager tätig und hilft Start-ups, Mittelständlern, Konzernen und Agenturen dabei, durch Digitales Marketing zu wachsen. Zu seinen Kunden zählen Unternehmen wie das Bezahlverfahren paydirekt und die Deutsche Bahn.

Herzberger schreibt regelmäßig in seinem Blog (*tomasherzberger.net/blog*) und im Newsletter »Growth Hacking Rocks« oder in Fachmedien (unter anderem *deutsche-startups.de*, *rhein-main-startups.de*, *eStrategy*) über Digitales Marketing. Zudem ist er Co-Organisator des »Usability Testessens«, Initiator des »Growth Hacking Meet-ups FFM« und Mentor für Marketing am Unibator der Frankfurter Goethe-Universität. Mit dem historischen Roman »Aller Tage Morgen« hat er bereits ein weiteres Buch veröffentlicht. 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 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 Meta-Ebene 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 Macher oder – wie du später noch lesen wirst – für strategische Growth Manager und operative Growth Hacker. Unser Wunsch ist, dass dieses Buch team- und abteilungsübergreifend ständig benutzt und weitergegeben wird, dafür ist es gedacht. 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 Mittelständlern nur wenig Platz für Kreativität gelassen wird. 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, 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 hingesezt und drauflosgeschrieben. Wir haben eine Methode benutzt, die wir als *Lean Writing* bezeichnen. Getreu dem Motto »do what you preach«. Was das ist? Bei meinem (Tomas') historischen Roman »Alle Tage Morgen« bin ich nach dem Wasserfall-Prinzip vorgegangen: Für eine sehr lange Zeit habe ich mich in mein Kämmerlein zurückgezogen, fleißig recherchiert und geschrieben. Das war die Produktentwicklung. Nach sehr langer Zeit war das Buch dann endlich fertig und wollte gelesen werden. Ich suchte also mein Publikum und kümmerte mich um die Vermarktung. Produktion und Marketing waren komplett unabhängig voneinander. Nicht sehr *lean*¹, oder?

Die Produktentwicklung für dieses Buch sollte dynamischer werden: Die Wünsche und Bedürfnisse der Zielgruppe wurden fortwährend mitberücksichtigt, um für sie das ideale Produkt zu schaffen. Letztendlich sollte nicht nur theoretisches Wissen vermittelt werden. Kern ist ein *Playbook* mit jeder Menge hilfreicher Tipps, die sofort in die Praxis umgesetzt werden können.

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. Schöner Nebeneffekt: Wir sammelten viele E-Mail-

¹ Mehr zum Ursprung der Lean-Start-up-Bewegung findest du in Abschnitt 1.5.

Adressen von Probelesern ein. So begann auch schon die Vermarktung, bevor das erste Wort geschrieben war.

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.

Auf diese Weise haben wir auch erfahren, dass ein Buch zwar schön und nett ist, aber nicht unbedingt das einzige Medium sein sollte. Wir kamen auf den Gedanken, zusätzlich zum E-Book Webinare und Live-Vorträge anzubieten. Durch den augenscheinlichen Bedarf bestärkt, nahm die Struktur des Buches bereits erste Formen an.

Schritt #2: MVP und Produktvalidierung

Wir suchten uns Events, bei denen das Zielpublikum (Start-ups und solche, die es werden wollen) bereits präsent war, und bemühten uns um einen Platz als Speaker.

Dadurch ist ein Vortrag zwar nur einer von mehreren (so unter anderem beim Lean Camp in Frankfurt), aber es gibt kaum Aufwand und Risiko. Wichtig: Diese Vorträge sollten zunächst kostenlos sein, um die Hürde für die Zuhörer bzw. Leser möglichst niedrig zu halten.

Natürlich wollten wir auf diesem Weg auch wieder Feedback einsammeln. Die Präsentation war nicht etwa statisch, sondern ein agiles und dynamisches Produkt, das stetig verändert wurde.

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 haben wir ein schickes Event bei Eventbrite angelegt und es mit »Bordmitteln«, also ohne zusätzliches Werbebudget, beworben (in diesem Fall bei den Teilnehmern unserer vergangenen Seminare und Vorträge, unseren Freunden auf Facebook und regionalen Gründern, die wir persönlich kannten). Das Ziel waren mindestens zehn Zuhörer, die jeweils 15 € Euro für den Vortrag bezahlen sollten. 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 ist das aber kein Hindernis: Nach einem ersten Kennenlernen per Skype organisierten wir den Inhalt des Buches mit dem Mindmapping-Tool *MindMeister*. Somit stellten wir fest, wer für welche Inhalte zuständig war. Während des eigentlichen Schreibprozesses war dies gleichzeitig unsere gemeinsame To-do-Liste, auf der wir den Fortschritt festhielten.

Den Inhalt selbst erstellten wir Kapitel für Kapitel in *Google Docs*. So konnten wir beide den Inhalt des anderen sehen, ergänzen und kommentieren. Unsere Kommunikation fand – wenig kreativ, aber wirkungsvoll – per Skype, WhatsApp und Facebook Messenger statt.

Wir vereinbarten, wer primär für welche Kapitel verantwortlich sein sollte, und schrieben einen ersten Entwurf des Manuskripts. Da wir beide nicht nur im Berufsleben stecken, sondern auch Väter sind, mussten wir uns die Nächte und Wochenenden um die Ohren schlagen, um genügend Zeit zum Schreiben zu finden.

Schritt #5: Dreistigkeit siegt!

Und irgendwann bei einer nächtlichen Besprechung der Inhalte waren wir beide der Meinung, dass wir uns für ein einfaches, kleines E-Book zu viel Arbeit machten, auch wenn es Spaß machte. Da kam uns die Idee: Warum nicht einfach einen Verlag anschreiben? 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 zur Zusammenarbeit mit dem Rheinwerk Verlag und gewannen mit unserem Lektor Stephan Mattescheck einen weiteren Mitstreiter für unser Team.

Schritt #6: Book Hacking

Wenn wir bei unseren Recherchen eine Sache über Start-ups gelernt haben, dann ist das diese: Du bekommst keine zweite Chance für einen Launch. Und die Veröffentlichung dieses Buches sollte nichts anderes sein als ein Produktlaunch. Damit dieser erfolgreich wird, wollten wir natürlich das Marketing nicht erst zur Veröffentlichung starten. Also begannen wir damit, viele unserer eigenen Strategien und Taktiken auf das Buch anzuwenden. Wir starteten unsere Website <http://growthhacking.rocks>, lokale Growth-Hacking-Meetups, Newsletter, Facebook-Gruppen und informierten Influencer und Multiplikatoren über unser Vorhaben – alles mit

dem Ziel, möglichst viele Leute über das Buch zu informieren, damit wir zum Start »nur noch« den Schalter umlegen mussten.

Schritt #7: You'll never walk alone

Mit unseren unterschiedlichen fachlichen Hintergründen als Designer und Marketer können wir eine sehr große Bandbreite an Themen abdecken und beschreiben. Aber getreu dem Motto »Der Grad deines Expertenstatus hängt stark von den Menschen im Raum ab« waren wir uns bewusst, dass wir an einigen Stellen noch den Input von Experten auf dem jeweiligen Gebiet benötigen würden. Also wandten wir uns an einige der besten deutschsprachigen Marketer wie Ben Harmanus, Björn Tantau, Inken Kuhlmann, Mario Jung, Mirko Lange und André Morys. Der Austausch mit Ihnen war ein Erlebnis, von dem wir nicht nur für das Buch noch sehr lange werden zehren können. Wir nahmen die Interviews auf, ließen Transkriptionen erstellen und nutzten die Inhalte sowohl für das Buch als auch für das Marketing, die wir im Vorfeld des Launches auf <http://growthhacking.rocks> veröffentlichten.

Schritt #8: 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. Alexander Dittrich, Dennis Fischer und Katja Kupka sind selbst Entrepreneur und Experten, die Unmengen an Fachbüchern gelesen haben und deswegen sowohl Inhalt als auch Form bestens bewerten konnten. So wussten wir, an welchen Stellen wir noch arbeiten mussten, aber auch, welche Teile für Leser besonders hilfreich sein würden.

Wenn man so will, haben wir das Buch wie ein Produkt behandelt, und die Veröffentlichung war unser Launch. Über den Erfolg dieser Veröffentlichung können wir jetzt natürlich noch nichts sagen, aber wir werden einen Erfahrungsbericht auf <http://growthhacking.rocks> veröffentlichen. Wir können hoffentlich von einem Erfolg berichten, denn immerhin spielen Start-ups eine immer wichtigere Rolle für die deutsche Wirtschaft. Und das, obwohl 90% aller Start-ups scheitern. Warum eigentlich?

1.5 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 bitterschön 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 sowas 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 aus dem virtuellen, globalen Arbeitsmarkt. Diese globale Vernetzung hat dazu geführt, dass die Hürden zum Unternehmer 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.² 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.

Aber zum Lifestyle eines erfolgreichen Unternehmers scheint es mittlerweile zu gehören, dass man auch dann arbeitet und gründet, wenn man das Geld nicht mehr nötig hat. Schließlich will man ja dazu beitragen, die Welt zu einem besseren Platz zu machen und hat nur noch das Gemeinwohl im Sinn. Deswegen baut Mark Zuckerberg, der Gründer und CEO von Facebook, Drohnen, die in Afrika kostenlo-

² An der Definition eines Start-ups scheiden sich die Geister. Während Moore argumentiert, dass ein Start-up ein Unternehmen ist, das möglichst schnell wachsen soll, sagt Steve Blank, dass ein Start-up eine Organisation auf der Suche nach einem wiederholbaren und skalierbaren Geschäftsmodell ist.

sen Internetzugang ermöglichen. Und Elon Musk, einer der Gründer von PayPal und Tesla, baut Raketen, die zum Mars fliegen. Mit dem eigenen Erfolg geben nur die Wenigsten an (siehe Abbildung 1.1).



Abbildung 1.1 MySpace-Gründer Tom Anderson »grillt« einen Hater.

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.

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 den MVP erstellt (idealerweise ohne viel Einsatz an Zeit, Geld und Arbeit), wird er 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 Richtungsän-

derung) 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 der Jemand 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*, 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«.

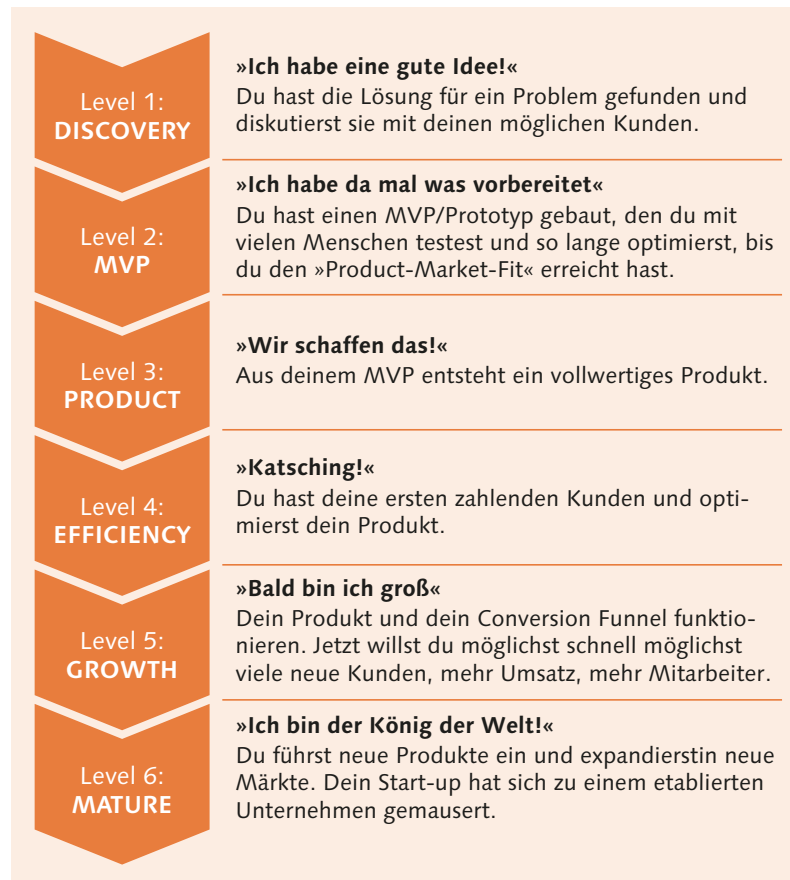


Abbildung 1.2 Start-up-Levelmap

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.

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 Englisch-Professor 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 wenigen 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 anzubieten 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 ausgemacht. Um dieses Problem zu veranschaulichen hat er den sogenannten *Technology Adaption Lifecycle* als Grundlage übernommen. Dieser Lifecycle besagt, dass jedes technische Produkt (und die meisten Start-ups haben ein internetbasiertes Technologieprodukt) mehrere Phasen durchläuft (siehe Abbildung 1.3).

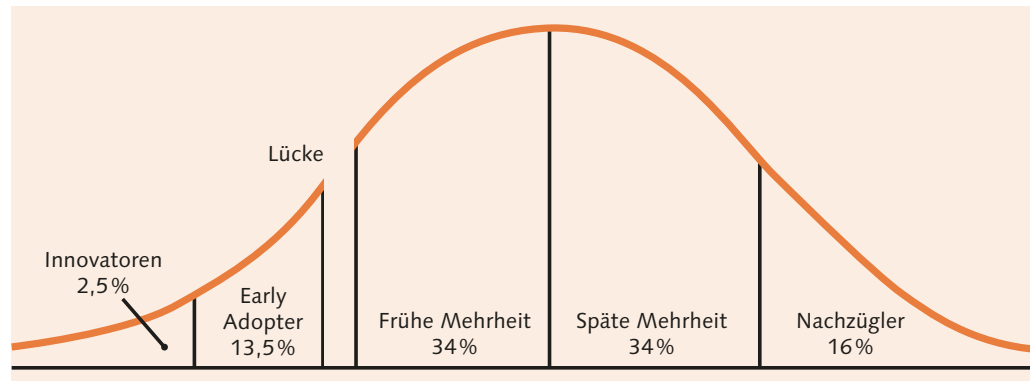


Abbildung 1.3 Technology Adaption Lifecycle inklusive des gefürchteten Chasm
(Quelle: Geoffrey A. Moore: Crossing the Chasm, 2014, Seite 21)

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. Das sind die Menschen, die nach einer Apple-Keynote die Nacht vor dem Apple Store verbringen, um am nächsten Morgen als einer der ersten das neueste iPad oder iPhone zu besitzen. 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 sind mit der frühen und späten Mehrheit (*Frohe Mehrheit* und *Späte Mehrheit*) die beiden Marktsegmente, die wirklich Umsatz generieren. Moore sagt, dass jedes erfolgreiche Produkt jede dieser Phasen durchleben muss.

Als Ergebnis erbrachte seine Untersuchung eine Lücke: Viele Start-ups konnten zwar 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«.