

Forschungsreihe
5/20

Growth Hacking –

Eine neue Methode für
das Marketing?

1. GROWTH HACKING: WACHSTUM IN FORDERNDEN ZEITEN

1.1 VUCA ALLER ORTEN

Marketing gilt seit jeher als dynamische Disziplin: Neue Zugänge entstehen, weil sich das Verhalten von Kunden und Konkurrenten verändert oder weil Unternehmen neue Ziele verfolgen. In den letzten Jahren kann im Marketing (und in der marktorientierten Unternehmensführung) nicht mehr von «stetigem Wandel» die Rede sein. Vielmehr muss man von einem Phänomen namens «VUCA» sprechen. Demzufolge charakterisieren Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity die gegenwärtigen Veränderungen:

- Zuerst nimmt die **Volatilität («Volatility»)** der Veränderungen zu. Waren in den «Lebenszyklen» der gängigen Medien und Vertriebswege die Phasen des Abschwungs kaum zu erkennen, lösen sich heute innerhalb kurzer Zeit verschiedene Touchpoints gegenseitig ab. Touchpoints überlagern sich und Unternehmen verändern ihr Geschäftsmodell: Von WhatsApp zu Telegram, von Facebook zu Instagram, von YouTube zu TikTok, vom Flagship zum Pop up-Store, vom Partyverkauf zu Flash-Sales. Es scheint kein Ende in Sicht. Die Beispiele sind vielfältig.
- Im Zuge dieser Entwicklung nimmt die **Unsicherheit («Uncertainty»)** zu,

Brüche (oder Neudeutsch: Disruptionen) erschüttern etablierte Märkte. Gerade die Digitalisierung hat dazu beigetragen, dass traditionelle Denk- und Vorgehensweisen nicht nur hinterfragt, sondern durch neue Methoden und Verfahren abgelöst werden. Komplexe Kundenentscheidungsprozesse, neuartige Wettbewerber und digitale Innovationspotenziale tragen dazu bei, dass lineare Prozesse von exponentiellen Entwicklungen abgelöst werden.

- Zugleich nimmt die **Komplexität («Complexity»)** des «Entscheidungsfeldes» zu. Während sich Unternehmen noch vor 25 Jahren in relativ wenigen (und bekannten) Medienkategorien bewegten, nimmt die Anzahl an Kommunikations- und Vertriebskanälen stetig zu. Regelmässig tauchen innovative Ansätze auf, die sich in kürzester Zeit bei Nutzern etablieren.
- Vor diesem Hintergrund wird es schwierig, Erfolgsmuster zu erkennen. Geeignete Benchmarks sind selten. Einzelne Erfolgsgeschichten lassen sich nur schwierig 1:1 auf das eigene Unternehmen übertragen («Beim Suchen nach Lösungen schaut man anderen beim Suchen zu»). Die Reaktionsmuster sind zu vieldeutig («Ambiguity») und in ihren Konsequenzen noch nicht abschliessend zu beurteilen.

Bei der Vielfalt der geschilderten Veränderungen ist es wenig verwunderlich, dass sich Unternehmen schwertun, aktiv auf diese neue «VUCA»-Welt zu reagie-



Quelle: Pedro Velasco on unsplash

ren. Vielfach verfallen Unternehmen (u.a. auch Startups) der «Spezialistenhoffnung»: Für neue und innovative Zugänge müssen Experten herangezogen werden, die das Thema umfassend erschliessen. Damit wird dem «Silodenken» in den Unternehmen aktiv Vorschub geleistet (Der «Chief Customer Officer wird's schon richten»). Eine integrierte Sichtweise auf die Kunden, ihr Verhalten und Prozesse wird unmöglich. Zugleich wird eine eindimensionale Sicht auf neue Touchpoints eingenommen. Unternehmen folgen den Moden und Trends, ohne zu hinterfragen, welche Kontaktpunkte, wann und für welche Kunden einen Nutzen bieten. Insbesondere die jüngste Krise um den SARS-COV2 Erreger führt uns vor Augen, dass flexible Reaktionen besser als ein «Schema-F» dabei helfen, durch eine Krisensituation zu kommen. Das Beispiel von Nike in China zeigt, wie man durch dynamische Fähigkeiten (sog. «Channel Shifts») die eigene Ertragslage auch in Zeiten des «Physical Distancing» sichern kann. (Walker, 2020)

1.2 GROWTH HACKING ALS INNOVATIVE ARBEITS- METHODE

In diesem Zusammenhang empfiehlt sich Growth Hacking als innovative Arbeitsmethode. Unter «Hacks» versteht man Methoden, mit denen komplexe Problemstellungen auf einfache Weise bewältigt werden können. Der Ursprung von «Hacks» liegt in der Identifikation und Überwindung von Barrieren in Sicherheitssystemen. Entsprechend nutzen Hacker ihre spezifischen Fertigkeiten, um (z.T. basierend auf rechtlich fragwürdigen Methoden) Systemschwächen aufzuzeigen und sich mit Hacks (vielfach auf Wunsch der Unternehmen) Zugang zu sensiblen Daten zu verschaffen. Bei Facebook wurde das Hacking als Lösung (aller) Unternehmensprobleme zur «hohen Schule» erklärt. (Vanity Fair, 2018)

Für IT-Fachleute, digitale Unternehmen und Studierende ist «Hacking» ein feststehender Begriff. Im Marketing ist diese Denkweise erst seit wenigen Jahren bekannt. Meist handelt es sich dabei um «Kniffe», «Abkürzungen» oder «Quick Fixes».

Dahinter verbergen sich beispielsweise Anleitungen, wie man in bestimmten Programmen mit wenig Aufwand Vorlagen anlegen oder wie man auf Plattformen eine ranghöhere Platzierung erreichen kann.

Die Idee und das Vorgehen des Growth Hackings sind in Startups entwickelt worden. Der methodische Ansatz «Growth Hacking» geht auf Sean Ellis zurück. In seiner Funktion als Marketingleiter bei verschiedenen Tech-Startups (u.a. Dropbox, Lookout und Xobni) suchte er nach einer Umschreibung für sein Vorgehen, um das schnelle Wachstum (Stichwort: «Scaling») der Unternehmen zu unterstützen (Carney, 2013).

Anfänglich ging es Ellis darum, grosse Mengen an relevanten Daten in Echtzeit sammeln und analysieren zu können. Daraus entwickelte sich inzwischen eine Vielfalt intelligenter, meist kostenloser und digitaler Marketing-Taktiken entwickelt, die Unternehmen vorrangig dazu dienen, «rasches Unternehmenswachstum zu unterstützen und (...) Absatz zu steigern» (Wahlandt & Heidel, 2019, S. 66). Erfolgreiche «Growth Hacks» zahlen dabei nachweislich auf einzelne und spezifische Erfolgsindikatoren ein (bspw. Anzahl App-Downloads, durchschnittliche Nutzungszeit (Grow with Ward, 2019)). Die verwendeten Methoden sind unterschiedlich, gleichen sich jedoch in den folgenden Aspekten: Sie verbessern die «North Star Metric», sind datengetrieben, einfach testbar, und benötigen ein tiefes Verständnis des eigenen Geschäftsumfeldes.

Die Erfolgsgeschichten verschiedener Tech-Startups illustrieren, warum Growth Hacking bis heute eine Lieblingsdisziplin unter jungen Entrepreneuren und Gründern ist. Ein Grossteil des Methoden-Mixes, der üblicherweise mit Growth Hacking verbunden wird, ist kostengünstig auf das für digitale Startups notwendige, schnelle Wachstum ausgerichtet (Weinberg & Mares, 2015). Die berühmtesten Growth Hacks zeigen eine Vielfalt an cleveren und effektiven Kampagnen (siehe Abb. 1).

Zugleich zeigen diese Beispiele, dass der Arbeitsbereich des «Growth Hacking» die Disziplinen des Marketeers, des Datenanalysten, des Programmierers und des Kreativen vereint (Needleman & Safdar, 2014). Gemäss Patel & Taylor (2013, S. 14) hat hauptsächlich die Interdisziplinarität der Aufgaben Growth Hacking zu einem Startup Phänomen gemacht. In Zukunft werden fortschreitende Digitalisierung und flexible Unternehmenshierarchien es auch etablierten Unternehmen ermöglichen, Growth Hacking zu betreiben.

ABBILDUNG 1: BEISPIELE FÜR ERFOLGREICHE GROWTH HACKS

UNTERNEHMEN	GROWTH HACK
Hotmail	Einer der «ersten dokumentierten» Growth Hacks geht auf den gratis E-Mail Service Hotmail zurück. Hotmail war gratis und konnte weltweit genutzt werden – aber Nutzer mussten sich zuerst anmelden. Um die Anmeldungsrate in die Höhe zu treiben, wurde die «P.S I love you» Kampagne gestartet. Diese setzte ans Ende jeder Mail eine Signatur mit einer auffälligen Botschaft sowie eine Anmelde-link für Hotmail, der es den Empfängern ermöglichte, den Dienst einfach einzurichten. Mit diesem einfachen Trick erreichte Hotmail 1 Million Nutzer in nur 6 Monaten. (Lee, 2016)
Paypal	Die online Zahlungsplattform Paypal ist bekannt für zwei Growth Hacking Strategien. Der erste ist die enge Verknüpfung mit der Auktionsplattform Ebay – Paypal konnte den Verkäufern schnellere und sichere Zahlungsabwicklung bieten. Dementsprechend wurde der Zahlungsdienst von Ebay als Standard Zahlungsmethode eingebaut. Der zweite Growth Hack ist das berühmte 10\$ Empfehlungsprogramm, welches neuen Kunden und einer empfehlenden Person jeweils 10\$ auf dem Konto gutschrieb. Das Programm kostete PayPal 60\$ Millionen aber brachte ihnen ein tägliches Wachstum von 7%-10% ein. (Bohnsack & Liesner, 2019)
DropBox	Der Cloudspeicher Anbieter Dropbox ist bekannt für einen Growth Hack, der die Empfehlungsidee von Hotmail mit der Gegenleistung für Empfehlungen von Paypal verband. Neue Nutzer erhalten eine Checklist, um Dropbox komplett einzurichten. Viele dieser Optionen (z.B Weiterempfehlen an Freunde, Dropbox auf sozialen Medien folgen, etc.) wurde belohnt mit zusätzlichen gratis Speicherplatz. (Pizza, 2016)
AirBnB	Die Buchungsplattform für Übernachtungen, Airbnb, ist bekannt für eine Reihe an erfolgreichen Growth Hacks. Der für das Wachstum von Airbnb vermutlichst wichtigste Hack war die Anbietetung an Craigslist. Dieser war damals das grösste US-Portal für das Ausschreiben von Mietwohnung. Airbnb bot seinen Nutzern die Möglichkeit, sämtliche Posts auf ihrem Portal automatisch auch auf Cragislist anzupreisen. So gelangten immer mehr Nutzer von Craigslist zu Airbnb. Der kreativste Hack von Airbnb beruhte auf ihrem Verständnis von Kundenpsychologie. Da das Team bemerkt hatte, dass Photoqualität eine der wichtigsten Einflussvariablen für ihre North Star Metric (gebuchte Nächte) war, stellten Sie mehrere professionelle Fotografen an, um prominente Objekte besser abzulichten. Beide Hacks führten zu einer messbaren Steigerung der Anzahl gebuchter Nächte. (Troisi, Maione, Grimaldi, & Loia, 2019)
Hubspot	Die Inbound Marketing Platform Hubspot bewies mit ihren Growth Hacks gleichzeitig ihre Kompetenz und akquirierten dabei Daten von Interessenten. Durch die Verbreitung von mehreren «Bewertungstools» (z.B Websitebewerter, Twitterbewerter, Marketingbewerter) konnten Interessenten im Austausch für Ihre Emailadresse wertvolle Daten zu ihren eigenen Marketingaktivitäten generieren. Dadurch erhielt Hubspot nicht nur die Kontakte von potenziellen Kunden, sondern wusste auch was diese Kunden für Herausforderungen hatten. (Hintz, 2015)
Shazam	Einer der kreativsten Growth Hacks beweist, dass virale Verbreitung auch offline funktioniert. Die Musik-Erkennungsapp Shazam forderte seine Nutzer auf, die App zur Nutzung hoch über den eigenen Kopf an Musiklautsprecher zu halten. Die half nicht nur der Performance der App, sondern machte auch alle Personen im Umkreis auf den Nutzer und somit die App aufmerksam. (Sabry, 2019)

1.3 VERWANDTE KONZEPTE UND METHODEN

Der Ansatz des Growth Hackings vereint «moderne» Management- und Arbeitsansätze und kombiniert diese mit einem aggressiven Wachstumsdenken. Die in Abbildung 2 dargestellten Methoden sind dabei von Bedeutung.

Während auch OKR's auf Wachstum ausgerichtet sind (Engelhardt & Möller, 2017), unterscheidet sich Growth Hacking in seinen Prinzipien: OKR's sind in einen allgemeinen Zielsetzungsprozess eingebettet (Schmidt, et al. (2014, S. 221). Growth Hacking vereinfacht zunächst die Zieldefinition für einzelne (primär auf Wachstum ausgerichtete) Teams bzw. Teilbereiche des Unternehmens. Es beschränkt sich auf eine oder wenige Kennzahlen zu beschränken, die auf Basis des eigenen Geschäftsmodells als zentrale Wachstumsvariable identifiziert wurde (Grow with Ward, 2019).

«New Work» oder «Agile Work» teilen diese Philosophie. Von New Work übernimmt Growth Hacking die Idee eines hochkomplexen und vernetzten Systems von Individuen, welche auf ein Ziel hinarbeiten (Bergmann, 2004). Dabei vereint Growth Hacking verschiedene «New Work» Grundsätze – allerdings mit einem engeren Wachstumsfokus. Die Arbeit im «Growth Hacking-Modus» verlangt agile Arbeitsmethoden. Diese erhöhen die

Flexibilität und Reaktionsfähigkeit von Unternehmen (Serrador & Pinto, 2015, S. 1042).

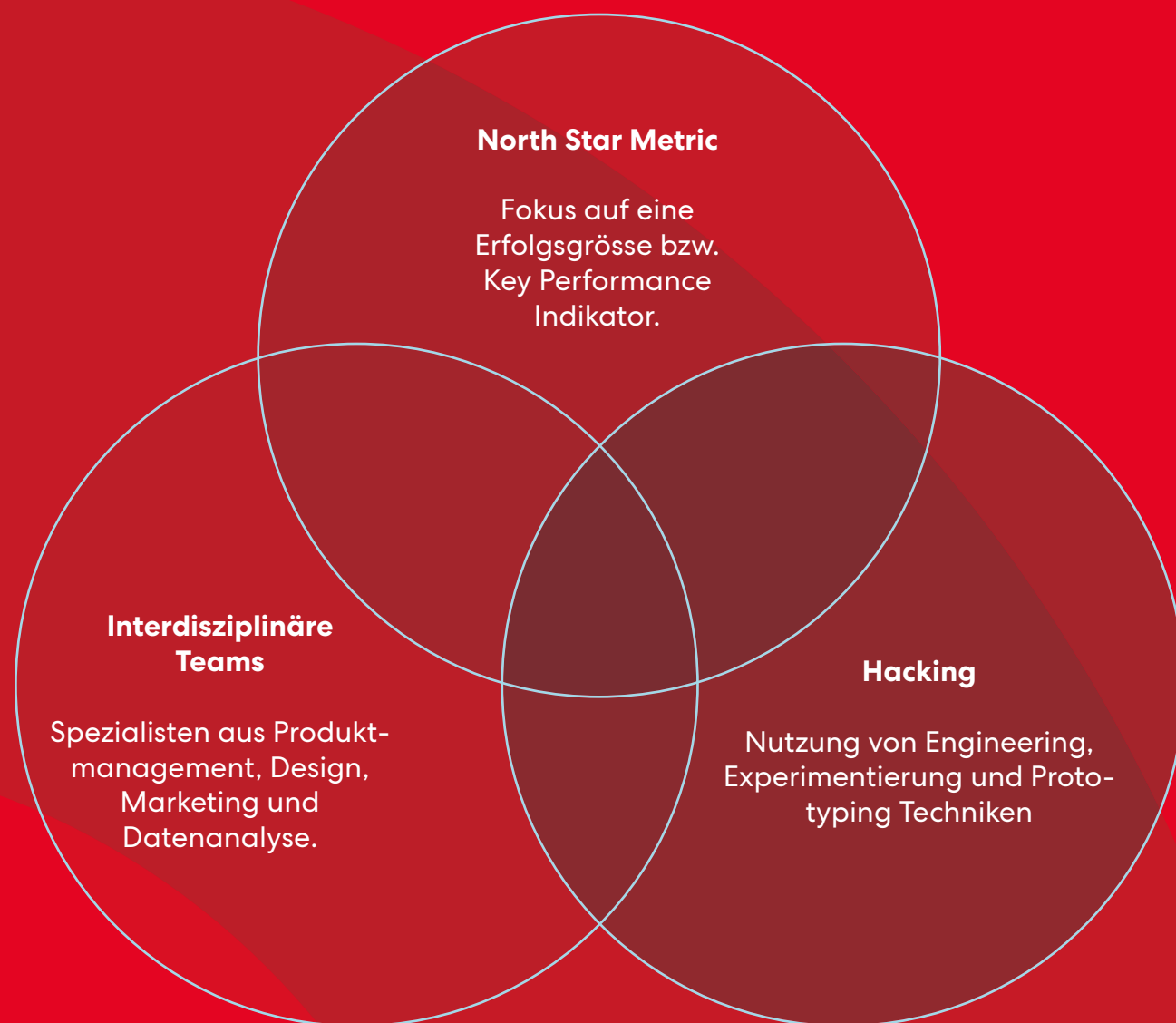
Das Ziel des «Agile Management» ist die effiziente und effektive Entwicklung von Leistungen auf Basis von Kundenwünschen (Batra, Vander-Meer, & Dutta, 2010). Growth Hacking hingegen verfolgt einzig das Ziel, «die effizientesten Wege zum Wachstum eines Unternehmens zu finden, indem man unkonventionelles Denken und Technologie kombiniert» (Troisi, Mai-one, Grimaldi, & Loia, 2019, S. 6). Growth Hacking orientiert sich an «Agile Management» Methoden, hat aber einen engeren und strategischeren Fokus.

Zuletzt haben viele der bekanntesten Growth Hacks ihre Existenz dem Design Thinking zu verdanken. Während Design Thinking mit dem (Outside-In) Verständnis eines Nutzerproblems startet und mit einer passenden Lösung endet (Brown, 2008), beginnt Growth Hacking mit dem Unternehmensbedürfnis «Wachstum» (Inside-Out) und endet mit einem Plan, wie dieser Wachstum erreicht wird.

ABBILDUNG 2:
AKTUELLE ARBEITS- UND MANAGEMENTMETHODEN
UND IHR BEZUG ZUM GROWTH HACKING

METHODE	ANSATZ	ORIENTIE-RUNG	URSPRUNG	ZIEL	AUSWER-TUNG	FOKUS
Growth Hacking	Rasches umsetzen von Wachstums-initiativen	strategisch/operativ	Startup-Szene	Wachstum	Quantitativ	Inside-Out: Projekte und Teamarbeit
OKR's	Fixierung/ Aushandlung (projekt-bezogener) Ziele und Arbeits-erergebnisse auf Mitarbeiter bzw. Teamebene	strategisch/operativ	Management (-wissen-schaft)	Effektivität	Quantitativ & qualitativ	Inside-Out: Unternehmen & Mitarbeiter
New Work & agiles Manage-ment	Flexibilisierung und Umge-staltung des Arbeits-umfeldes unter dem Primat des Projekt-managements als Organisa-tionsform im Unternehmen.	operativ	Projekt-management	Flexibilität & Effektivität	Quantitativ & qualitativ	Inside Out: Mitarbeiter
Design Thinking	Design-Prinzipien als Grundlage der Produkt-, Projekt- und Unternehmens-entwicklung.	operativ	Engineering	Innovation	Qualitativ	Outside-In: Nutzer (zumeist als Kunden verstanden)

**ABBILDUNG 3:
ELEMENTE DES GROWTH HACKINGS**



<https://growwithward.com/north-star-metric/#north-star-metric-examples>

2. DIE ELEMENTE DES GROWTH HACKINGS: MENSCHEN, METHODEN UND METRIKEN

Im folgenden Kapitel werden die drei Hauptelemente des Growth Hackings (Interdisziplinarität, Hacking Methoden und North Star Metric –siehe Abb. 3) erläutert. Doch Growth Hacking ist mehr als die Summe der Elemente: Erst durch eine Wachstumsstrategie kann das vom Growth Hacking angestrebte, exponentielle Wachstum erreicht werden.

2.1 INTERDISZIPLINÄRE TEAMS

Das grundlegende Merkmal des Growth Hackings ist die Interdisziplinarität. Dem zugrunde liegt die Erkenntnis, dass sich Wachstumspotenziale vor allem an der Schnittstelle zwischen verschiedenen Arbeitsbereichen eines Unternehmens «verstecken» und deshalb vielfach nicht realisiert werden. Allerdings verlangt Growth Hacking nicht einer neuen Arbeitsteilung. Vielmehr gilt es, Mitarbeiter in sogenannten «Growth Teams» zusammen zu bringen, die sowohl über unterschiedliche Expertisen als auch Arbeitsmethoden und Erfahrungshintergründe verfügen. Idealerweise besitzen diese Teams folgende Qualifikationen:

- Mitarbeitende mit Erfahrungen in Marketing- und Unternehmensentwicklung.

- Experten der Datenanalysemethoden und -techniken, und
- Spezialisten aus den Ingenieurwissenschaften bzw. mit «Engineering-Background».

Die Teamgrösse wird je nach Zielsetzung, Aufgabenstellung und Unternehmensgrösse festgelegt. So könnten beispielsweise in einem Startup ein Experten-Duo und in grossen Konzernen (wie bspw. bei Facebook) bis zu 350 Mitarbeiter involviert sein (Ellis & Brown, 2017).

Innerhalb der Teams wird üblicherweise ein «Growth Leader» mit anspruchsvollem Stellenprofil definiert. Neben der Führung des Teams gehört hohes Engagement im Ideengenerierungsprozess sowie Experimentierfreude zu den Qualifikationen des Growth Leaders. Fähigkeiten in der Datenanalyse, im Produktmanagement und im Prototyping sind von Bedeutung.

Ergänzt wird der Growth Leader häufig durch Experten aus verschiedenen Abteilungen. Mitarbeiter aus dem Produktmanagement oder -design gleichen die Ideen mit der Realität des Marktes ab, während Software Ingenieure «Codens» und Programmieren. Die Aufgabe der Datenanalysten besteht im Sammeln, Organisieren und Analysieren von Daten. Sie wandeln zentrale Erkenntnisse in datengetriebene Handlungsempfehlungen um. Die Marketingaufgaben umfassen neben inhaltlich-kreativen Aufgaben planerische und operative Tätigkeiten. Sie reichen von der Ideengenerierung für Hacks, über das Auf-

stellen von E-Mail-Marketing Kampagnen und SEO Aufgaben bis hin zur Content Generierung (Ellis & Brown, 2017).

2.2 METHODEN DES GROWTH HACKING: KREATIVITÄT, ENGINEERING UND DATA ANALYTICS

Die Fähigkeiten der Teammitglieder bestimmen die Arbeitsweisen des Growth Hacking. Verschiedene Methoden werden derart kombiniert, dass sich durch die Vielfalt an Zugängen eine «Triangulation» ergibt. Diese Triangulation wird den komplexen Problemen eines dynamischen Wachstums gerecht. Im Mittelpunkt stehen vor allem folgende Zugänge (Troisi, Maione, Grimaldi, & Loia, 2019):

- **Marketingaktivitäten:** Im Gegensatz zu üblichen Marketinganalyseverfahren ist im Growth Hacking die Optimierung der Customer Experience nur dann von Bedeutung, wenn Sie dazu führt, dass sich mehr Kunden schneller durch die einzelnen Phasen der Customer Journey bewegen. Dazu sollten in allen Phasen der Journey relevante Kundendaten generiert werden. Diese helfen dabei, die einzelnen Touchpoints so auszugestalten, dass sich Kunden schneller hin zu lukrativen, späteren Phasen bewegen.
- **Software Engineering und Automation:** Das Growth Hacking Team muss

in der Lage sein, die notwendige Datendichte für die experimentellen und explorativen Test-Verfahren zu generieren. Die Automatisierung von Prozessen und die Entwicklung von Softwarelösungen helfen dann, potenzielle Kunden schneller durch die Customer Journey zu führen und neue Interaktionsdaten zu generieren. Da viele Lösungen nur temporär oder spontan zur Datenerhebung im Einsatz sind, müssen verschiedene Code-Prototypen schnell in den Einsatz und flexibel verändert werden können. Selbst wenn eine Lösung permanent integriert wird, muss das Growth Hacking Team den Datenfluss zwischen den Touchpoints weiter optimieren können.

- **Data Analytics & Testing:** Um Growth Hacking effizient und effektiv betreiben zu können, sollten Entscheidungen auf Daten berufen: Die Grundvoraussetzung für erfolgreiches Growth Hacking bilden eine aktive Lernkultur, eine umfassende technologische Infrastruktur, tiefes Datenanalysewissen sowie proaktives Prozessmanagement. Ziel ist es, einen Lernzyklus zu erschaffen, der Rohdaten in Marktdaten und schliesslich Marktdaten in Marketingentscheidungen umwandelt. Diese wiederum werden umgesetzt, um weitere Daten zu generieren.

Insgesamt sollten die verfügbaren Methoden nicht begrenzt, sondern am «State of the Art» ausgerichtet und auf Basis gewonnener Erkenntnisse weiterentwickelt werden.

ABBILDUNG 4: BEISPIELE FÜR NORTH STAR METRICS AUS VERSCHIEDENEN UNTERNEHMEN

UNTERNEHMEN	NORTH STAR METRIC	ERLÄUTERUNG
Facebook	Anzahl monatlich aktive Nutzer	Die North Star Metric ist eher breit formuliert, da Facebook als Plattform sehr vielseitig ist. Dafür können dann auch verschiedenste Zugänge entwickelt werden. Sie erreichen von der Übersetzung der Seiten ins Spanische bis zur algorithmusbasierten Steuerung der Anzeigen.
Spotify	Anzahl "gehörte" Zeit	Je mehr Zeit ein Nutzer mit Spotify verbringt, desto höher ist die Relevanz für den Kunden. Damit lassen sich dann auch relevante Treiber identifizieren und Einflussgrößen je nach Nutzungsverhalten bestimmen.
Amazon	Anzahl Käufe pro Monat	Diese North Star Metric wird sehr häufig für E-Commerce Player gewählt, da es sehr naheliegend und logisch für diese Unternehmen ist.
Airbnb	Anzahl gebuchter Nächte	Die North Star Metric von Airbnb zeichnet sich dadurch aus, dass sie es schafft, den Wert für das Unternehmen, die Hosts und die Kunden zu kombinieren.
LinkedIn	Anzahl monatlich aktive Nutzer	LinkedIn hatte lange "Anzahl Empfehlungen" als North Star Metric. Jedoch wurde bald klar, dass für eine täglich genutzte Plattform diese North Star Metric unpassend ist. Daher wurde mit der Übernahme von Microsoft eine neue definiert: Analog zu Facebook, Anzahl monatlich aktiver Nutzer.

2.3 “NORTH STAR METRIC” - FOKUS AUF EIN ZIEL

Während Interdisziplinarität und Diversität die Arbeitsweise im Growth Hacking bestimmen, wird in Bezug auf das Arbeitsergebnis ein konsequenter Fokus auf ein Ziel gesetzt. Dazu wird das Ziel «Wachstum» mittels einer Kenngrösse, der sogenannten «North Star Metric», operationalisiert. Typischerweise lässt sich die Metrik auf Basis von Analysen des eigenen Geschäftsmodells bestimmen (Ellis S., 2017). In technologie- und innovationsgetriebenen Unternehmen hängt die North Star Metric häufig direkt mit der Gewinnung neuer Nutzer und dem Engagement bestehender Kunden zusammen (Forbes, 2017). Abbildung 4 zeigt Beispiele von führenden internationalen Firmen und ihren jeweiligen North Star Metrics (Grow with Ward, 2019).

Die North Star Metric ermöglicht es, dem Growth Team eine eindeutige und messbare Richtung vorzugeben. (Forbes, 2017) Der Zielbildungsprozess beginnt damit, ein grundlegendes Verständnis darüber zu geschaffen, welche Treiber das Wachstum des Unternehmens massgeblich bestimmen. Anschliessend müssen die Treiber operationalisiert werden. (Ellis S., 2017)

Die North Star Metric ist kein Erfolgsgarant. Sie ist ein Mittel zum Zweck und konzentriert die Aktivitäten auf ein (einziges) Ergebnis. So gelingt es tiefe und gezielte Einblicke in das Kundenverhalten zu ge-

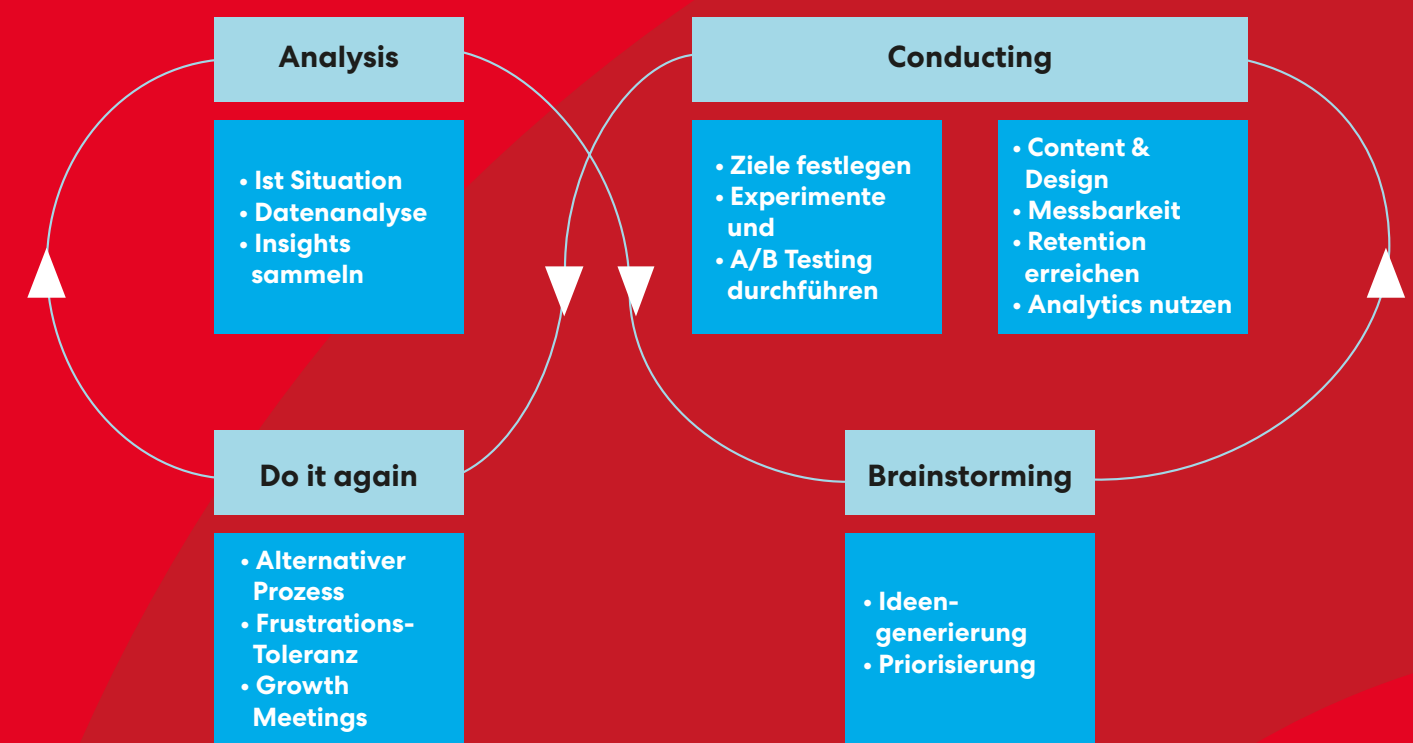
winnen und somit die Grundlage für zukünftiges Wachstum zu bilden. Somit wird das bessere Kundenverständnis in Kombination mit der eindeutigen Ausrichtung des Teams zum Grundstein der unternehmerischen Wachstumsausrichtung und Differenzierung (Forbes, 2017).

3. DER ST. GALLER A2D GROWTH HACKING PROZESS

Auf Basis verschiedener Erfahrungen und aktueller Unternehmensberichte bietet sich ein mehrstufiges, iteratives Vorgehen an, um Growth Hacking Methoden im eigenen Unternehmen zu testen. Vor dem Hintergrund der beschriebenen Eigenheiten erweist sich Growth Hacking als geeignete Massnahme. Der «A2D»-Growth Hacking Prozess umfasst vier Phasen: «**A**nalysis», «**B**rainstorming», «**C**onducting» und «**D**o it again» (Abbildung 5).

Gestartet wird mit der Phase «**A**nalysis». In dieser Phase stehen die Erfassung und Aufbereitung der Ist-Situation im Zentrum. Die gesammelten Daten bieten eine Übersicht über das gesamte Unternehmens oder ausgewählte Ansätze (Herttua, Jakob, Nave, Gupta, & Zylka, 2016). Informationen und Daten werden analysiert und die relevanten Einblicke identifiziert (Ellis & Brown, 2017). Neben einem Datenverständnis sollten bereits erste Hypothesen für potentielle Wachstumsoptionen formuliert werden.

ABBILDUNG 5:
DER «A2D» GROWTH HACKING PROZESS



In der Phase des «**B**rainstormings», dreht sich alles um die Ideengenerierung und Priorisierung möglicher Growth Hacks. Ziel ist es, innovative und bisher ungenutzte Zugänge zu identifizieren. Während sich für diese Aufgabe verschiedenste Techniken des Innovationsmanagements eignen, sollen im Growth Hacking vor allem datenbasierte Ansätze dabei helfen, Potenziale zu erkennen («The Data Imperative»). So müssen diejenigen Optionen erkannt werden, welche nicht nur den stärksten Wachstumshebel bieten, sondern sich auch mit überschaubaren Mitteln umsetzen lassen. Vielfach hängt es dann von der Motivation und Zuversicht der Teammitglieder ab, welche Ideen weiterverfolgt werden. Ellis & Brown (2017) schlagen hierfür die Bewertung der Ideen mit dem sogenannten ICE-Score (I=Impact, C=Confidence und E=Ease) vor. Die richtigen und wichtigen Optionen auszuwählen und als prioritär zu behandeln ist in dieser Phase essenziell, damit im Anschluss die relevanten Tests und Experimente gestartet werden.

Die «**C**onducting» Phase stellt den eigentlichen Entwicklungsschritt zum «Growth hack» dar. Dazu werden die priorisierten Optionen zunächst im Rahmen von Feldexperimenten und A/B-Tests auf Ihre Wirksamkeit überprüft. Feldexperimente dienen dazu, die inhaltliche Gestaltung von Hacks zu definieren. Sie bieten einen relativ breiten Gestaltungsraum. A/B-Tests überprüfen vor allem Alternativen einer Grundversion. Damit möglichst konkrete Wirkungszusammenhänge erkannt wer-

den können, sollten die zu testenden Varianten nur in wenigen Ausprägungen variieren.

Auf Feldexperimente und A/B-Tests folgt die Umsetzung des eigentlichen Hacks. Im Experiment müssen nicht nur die internen Anpassungen und Veränderungen antizipiert werden. Vielmehr stehen die Akzeptanz und Motivation der Kunden im Mittelpunkt. Das Erkenntnisinteresse richtet sich auf die gestalterische und die vorgehens-technischen Aspekte des Hacks. So kann der neue Ansatz erfolgreich vermarktet und Hemmschwellen auf Seiten der Kunden aus dem Weg geräumt werden (Herttua, Jakob, Nave, Gupta, & Zylka, 2016).

Der vierte Schritt, «**D**o it again», betont den Umgang mit bereits realisierten Hacks. Während vielfach von sogenannten «Post Mortems» gesprochen wird, bietet es sich im Growth Hacking an, den iterativen Prozess bewusst fortzusetzen. Aus Erfahrungen und Fehlern ergeben sich Hinweise auf neue Wachstumshebel.

4. ALLES AUF EINE KARTE – MACHT DAS SINN?

Growth Hacking kombiniert innovative Arbeitsmethoden, Fähigkeiten und Führungsansätze. Es sollte situativ gemäss den Aufgaben und Herausforderungen des eigenen Unternehmens eingesetzt werden. Aktuell lassen sich in der Praxis verschiedene Ansätze erkennen. Sie rei-

chen vom temporären Einsatz als Methode in ausgewählten Projekten bis hin zum unternehmensübergreifenden Einsatz als gesamtheitlicher Arbeitsansatz. Folgende Ansätze eignen sich für die marktorientierte Unternehmensführung:

- **Projektebene:** Growth Hacking kann in den marktgerichteten Funktionen eines Unternehmens auf Projektebene angewandt werden. Dabei kann sich ein Team für einen gewissen Zeitraum auf die Entwicklung und Umsetzung von Wachstumsoptionen konzentrieren. Anschliessend kann sich die Gruppe wieder auflösen. Gerade für erste Schritte im Erwerben neuer (Growth Hacking-) Fähigkeiten, kann ein Projekt den Zugang erleichtern.
- **Teamebene:** Unternehmen stellen bestehende Teams ihrer Marketingabteilung (im Rahmen der Einführung von agilen Arbeitsmethoden) gemäss den Ideen des Growth Hackings auf. So werden Mitarbeitende in sogenannten «Squads» zusammengefasst und damit beauftragt, das Management neu aufzustellen und in interdisziplinären Teams mit Experimentalmethoden wirksame und innovative Zugänge zu realisieren (McKinsey, 2020).
- **Departmentebene:** Insbesondere für Unternehmen, in denen Wachstumsaufgaben die tägliche Arbeit dominieren, kann es sich als sinnvoll erweisen, den gesamten Marketing- bzw. Vertriebsbereich gemäss den Prinzipien des Growth Hackings aufzustellen. Diese Methode biete sich gerade für Star-

tups oder Länder- bzw. Tochtergesellschaften, welche ambitionierte Ziele in der Kundenakquisition verfolgen.

In einigen Branchen hat Growth Hacking eine derartige Popularität erreicht, dass es von Befürwortern als unternehmensweiter Ansatz angesehen wird. Dort wird es als Managementmethode der Zukunft propagiert (Ellis & Brown, 2017). Einige Unternehmen sind diesen radikalen Weg bereits gegangen; das aber mit sehr «durchwachsendem» Erfolg.

So wird die Führung von Facebook inzwischen dafür kritisiert, die Metrik des «Active Monthly Users» operativen Wachstumsziel erklärt zu haben. Sie habe erst damit die aktuelle Diskussion um die Governance auf der Plattform ausgelöst. Wären nicht alle Unternehmensbereiche auf ein unbedingtes Wachstumsziel ausgerichtet, wären Bedenken bzgl. spezifischer Posts früher aufgekommen und das Unternehmen hätte aktiv auf die Kritik eingehen können – so die Kritiker (Financial Times, 2019). Wenn aber Wachstumsziele die Interessen einzelner Anspruchsgruppen überdecken, werden Spannungsfelder missachtet und ein Ausgleich unmöglich (Vanity Fair, 2018). Vielen anderen Führungskräften scheint es zentral, ihr Unternehmen auf ein einziges, ambitioniertes, operatives Ziel auszurichten. Dabei rückt eine gefährliche Orientierung an kurzfristigen Optimierungsaufgaben in den Mittelpunkt (Kaplan & Norton, 1997). Ganzheitlich geführte Unternehmen schaffen einen Ausgleich zwischen verschiedenen Interessen und Zielen. Sie sind

in der Lage, mehrere Ziele zugleich zu verfolgen und entstehende Spannungsfelder aktiv zu auflösen. Gerade die marktorientierte Unternehmensführung steht vor der Herausforderung, Unternehmensziele und Kundenerwartungen in Einklang zu bringen (Rüegg-Stürm, 2002).

5. ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK

Zusammenfassend bleibt festzuhalten: «Growth Hackings» hilft Unternehmen im VUCA-Umfeld erfolgreicher auf Veränderungen zu reagieren. Der interdisziplinäre Ansatz, die Methodenvielfalt und der klare Fokus auf die Arbeit im Growth Hacking-Team liefern vielfältige Zugänge zur Erschliessung neuer Wachstumspotenziale. Davon können sowohl Start Ups als auch etablierte Unternehmen profitieren. Letztere müssen sich auf eine iterative und innovative Vorgehensweise einlassen. Growth Hacking steht in Beziehung zu anderen aktuellen Ansätzen wie Agiles Management oder New Work-Initiativen. Daraus ergeben sich insbesondere dann Chancen, wenn die Flexibilität des eigenen Unternehmens gesteigert wird. Die Gefahr besteht darin, dass sich verschiedene Methoden als sogenannte «Fads» und «Moden» erweisen, die in den kommenden Jahren von anderen Zugängen abgelöst werden, ohne ihre Wirkungskraft unter Beweis stellen zu können. Insofern gibt es aktuell nur eine Möglichkeit, die Antwort für das eigene Unternehmen zu finden: Ausprobieren!

AUTOREN



Prof. Dr. Marcus Schögel ist Professor am Institut für Marketing an der Universität St. Gallen und Leiter des neukonzipierten Masters in Marketing Management. In der Forschung beschäftigt er sich mit den Herausforderungen, die sich aus einer «interaktionsorientierten Marketingperspektive» ergeben. Er arbeitet dabei an der Bewältigung der Herausforderungen von kundenzentrierten Unternehmensstrategien, marktorientierten Veränderungsprozessen in Unternehmen und der Realisierung von erfolgreichen Go-to-Market Strategien.



Mauro Gotsch ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing der Universität St. Gallen. In Forschung und Industriekooperationen beschäftigt er sich schwerpunktmässig mit strategischem Datenschutzmarketing. Daneben agiert er als Studiengangsleiter des CAS Einkaufsleiter an der Universität St. Gallen.



Severin Lienhard ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing der Universität St. Gallen. In Forschung und Industriekooperationen beschäftigt er sich schwerpunktmässig mit Omnichannel Direct-to-Consumer (D2C) Strategien von etablierten Herstellern. Daneben agiert er als Studiengangsleiter des CAS Kommunikation und Management an der Universität St. Gallen.

LITERATURVERZEICHNIS

Batra, D., Vander-Meer, D., & Dutta, K. (2010). Balancing Agile and Structure Development Approaches to Successfully Manage Large Distributed Software Projects: A Case Study from The Cruise Line Industry. *Communications of AIS*, pp. 379-394.

Bergmann, F. (2004). *Neue Arbeit, Neue Kultur*. Freiamt: Arbor.

Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*, pp. 84-92.

Carney, M. (2013). Original „growth hacker“ Sean Ellis' Qualaroo hacks the marketing conversion funnel. *Pando*.

Ellis, S. (2017). *Growth Hackers*. Retrieved from <https://blog.growthhackers.com/what-is-a-north-star-metric-b31a8512923f>

Ellis, S., & Brown, M. (2017). *Hacking Growth - How today's fastest growing companies drive breakout success*. Crown Business: New York.

Engelhardt, P., & Möller, K. (2017). OKRs - Objectives and Key Results. *Zeitschrift für Erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, pp. 30-37.

Financial Times. (2019). Retrieved from How Facebook grew too big too handle: <https://www.ft.com/content/be723754-501c-11e9-9c76-bf4a0ce37d49>

Forbes. (2017). *How To Find Your Company's North Star Metric*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2017/07/19/how-to-find-your-companys-north-star-metric/#3a8f270d30f8>

Grow with Ward. (2019). *What is a "North Star Metric"?* Retrieved from <https://growwithward.com/north-star-metric/>

Herttua, T., Jakob, E., Nave, S., Gupta, R., & Zylka, M. P.-I. (2016). Growth Hacking: Exploring the Meaning of an Internet-Born Digital Marketing Buzzword. In *Designing Networks for Innovation and Improvisation* (pp. 151 - 161). Cham: Springer.

Kaplan, R., & Norton, D. (1997). Balanced scorecard: *Strategien erfolgreich umsetzen*. Schaeffer-Poeschl.

McKinsey. (2020). McKinsey. Retrieved from Agile in the consumer-goods industry: The transformation of the brand manager: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/agile-in-the-consumer-goods-industry-the-transformation-of-the-brand-manager#>

Needleman, S. E., & Safdar, K. (2014). 'Growth Hacking' Helps Startups Boost Their Users. *Wall Street Journal*.

Patel, N., & Taylor, B. (2013). *The definitive guide to growth hacking*. I'm Kind of a big deal LLC.

Rüegg-Stürm, J. (2002). *Alexandria HSG*. Retrieved from Alexandria HSG: https://www.alexandria.unisg.ch/12376/1/NSGMM_deut_Inhaltsverz.pdf

Schmidt, E., Rosenberg, J., & Eagle, A. (2014). *How Google Works*. New York: Grand Central Publishing.

Serrador, P., & Pinto, J. (2015). Does Agile Work? - A quantitative analysis of agile project success. *International Journal of Project Management*, pp. 1040-1051.

Troisi, O., Maione, G., Grimaldi, M., & Loia, F. (2019). Growth hacking: Insights on data-driven decision-making from three firms. *Industrial Marketing Management*.

Vanity Fair. (2018). Retrieved from "WHEN YOU GET THAT WEALTHY, YOU START TO BUY YOUR OWN BULLSHIT": THE MISEDUCATION OF SHERYL SANDBERG: <https://www.vanity-fair.com/news/2018/11/sheryl-sandberg-harvard-business-school-leadership>

Wahlandt, V., & Heidel, B. (2019). Growth Hacking: Datengetriebenes Marketing als Wachstumsmotor für Unternehmen. *Transfer: Zeitschrift für Kommunikation und Markenmanagement*, pp. 66-69.

Walker, R. (2020). *Medium*. Retrieved from Nike's secret for surviving the retail apocalypse: <https://marker.medium.com/nikes-secret-for-surviving-the-retail-apocalypse-b89960117f74>

Weinberg, G., & Mares, J. (2015). *Traction: How Any Startup Can Achieve Explosive Growth*. UK: Penguin.



gfm

Postfach 8021 Zürich 1

Telefon +44 202 34 25

www.gfm.ch | info@gfm.ch