

eingereicht am: 15.11.2018
überarbeitete Version: 05.01.2019

Growth Hacking als Wunderwaffe für Startups – Hintergründe, Prozesse, Beispiele und Kritik¹

Heike Hölzner, Anna Riedel

Growth Hacking ist eine von Startups entwickelte Methode zur Einführung und Vermarktung innovativer Angebote. Ziel ist es, das Wachstum eines Unternehmens durch bestimmte Taktiken ("Hacks") zu steigern. Die Arbeit eines Growth Hackers erfordert eine einzigartige Kombination aus Kreativität, analytischem Denken, Programmierung und Kennzahlen, um kleine Tricks zu entwickeln, die die Benutzer führen und die Umsätze steigern. Neben der Kundengewinnung und -bindung ist das Ziel von Growth Hacking die Kostenminimierung. Derzeit wird die Methode noch hauptsächlich von Startups genutzt, aber auch immer mehr etablierte Unternehmen interessieren sich dafür.

Growth Hacking is a marketing technique used to increase the growth of a company through certain tactics ("hacks"). It requires a unique combination of creativity, analytical thinking, programming and social metrics in order to come up with small tricks to guide users and increase conversions or sales. In addition to customer acquisition and retention, the goal of Growth Hacking is cost minimization. It is mainly used by Startups, that have to work with limited resources, but gains increasing popularity with established companies.

Prof. Dr. Heike Hölzner lehrt an der HTW Berlin mit dem Schwerpunkt Entrepreneurship und Mittelstand. Nach ihrer Promotion im Innovations- und Technologiemanagement an der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg hat die studierte Ökonomin in verschiedenen Stationen in der strategischen Unternehmensberatung und der Digitalbranche gearbeitet. Ihre aktuellen Forschungsschwerpunkte umfassen die Themengebiete Entrepreneurial Transformation, Startup Metrics & Lean Analytics, Deep Tech Startups sowie Blockchain based Business Modell Innovation. heike.hoelzner@htw-berlin.de

Prof. Dr. Anna Riedel lehrt an der HTW Berlin mit dem Schwerpunkt Digital Business. Zuvor war sie zehn Jahre in Führungspositionen in unterschiedlichen Beratungsgesellschaften mit dem Fokus auf der Implementierung von digitalen (Kommunikations-)Strategien tätig. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in den digitalen Geschäftsmodellen, der internen sozialen Kommunikation und deren Implementierungen. Darüber hinaus ist sie Expertin für Digitale Transformation und Online Kommunikation. anna.riedel@htw-berlin.de

¹ Basierend auf Hölzner 2018, überarbeitet und weiterentwickelt insbesondere hinsichtlich der Meilensteine des dynamischen Nutzerwachstums und des konkreten Growth Hacking-Prozesses.

1. Begriffseingrenzung

Der Begriff des "Growth Hacking" gewinnt zunehmend an Popularität, wird allerdings sehr unterschiedlich verwendet. Selbst erfahrene Produktmanager und Marketingexperten tun sich schwer, den Begriff von verwandten Konzepten wie dem viralen Marketing abzugrenzen. Um zu verstehen, was sich hinter dem Konzept verbirgt, ist es wichtig, die Herkunft des Ansatzes zu untersuchen. Eingeführt wurde das Konzept von Sean Ellis, einem Berater für Startup-Unternehmen im Silicon Valley, USA, der es als Kombination aus agiler Softwareentwicklung und der Lean Startup-Methodik versteht (Ellis/Brown 2017, S. 12).

Das Ziel eines Growth Hackers ist es, möglichst schnell und kosteneffizient Nutzer zu gewinnen (Lennarz 2017, S. 1). Das spiegelt sich auch in den Begriffsbestandteilen wider. Es geht um "Growth", also das Wachstum der Nutzerzahlen und des Unternehmens selbst, mit Hilfe von "Hacks".

Der Begriff Hacking stammt aus dem IT-Umfeld und beschreibt dort das in der Regel nicht autorisierte Eindringen in ein fremdes Computersystem. Ein Hacker ist jemand, der clever, originell oder erfinderisch ist und unkonventionelle Lösungen sucht, die von anderen übersehen wurden. Auch Firmen und staatliche Organisationen beschäftigen Hacker, um die Sicherheitslücken ihrer Systeme vor anderen zu erkennen und zu schließen. Die Verwendung dieses Begriffs zeigt also, dass Growth Hacking einerseits eine sehr technologiebasierte Disziplin ist, die fundiertes Wissen im Umgang mit großen Datenmengen erfordert. Gleichzeitig geht es aber auch um den kreativen Umgang mit diesen Daten und dem darin enthaltenen Wissen.

Mit der Idee des Nutzerwachstums einher geht in Bezug auf innovative Angebote zudem auch die Frage der Nutzerakzeptanz. Growth Hacking ist ein Instrument, das im Kontext der Lean Startup-Bewegung entstanden ist. Sie beschreibt die Unternehmensgründung oder den Produkt-Launch nicht als einen ex ante planbaren Prozess, sondern als eine iterative Lernschleife und ein möglichst ressourcenarmes Vorgehen. (Ries 2014). Growth Hacking erfüllt in diesem Zusammenhang eine wichtige Funktion. Es geht darum zu variieren und zu messen, welche Angebote besonders gut angenommen werden und wann der Product-Market-Fitter erreicht ist. Growth Hacker hacken also nicht nur Wachstum, sondern auch den Markt (Holiday 2014, S. 7ff.).

Zusammenfassend beschreibt Growth Hacking kreative Markteintritts- und Wachstumsstrategien, an der Schnittstelle zwischen Produktentwicklung und Marketing. Es erfordert Kreativität, analytisch geprägtes Denken und den Einsatz von Onlinemarketing- und Social Media-Techniken ebenso wie fundierte Kenntnisse in der Datenanalyse und Programmierung (Ellis/Brown 2017, S. 37).

2. Dynamisches Nutzerwachstum

Growth Hacking wurde, wie bereits herausgearbeitet, im Umfeld von Startup-Unternehmen entwickelt. Startups sind temporäre Organisationsformen, in deren Zentrum ein innovatives Produkt oder eine innovative Dienstleistung steht. Die Suche nach einem nachhaltigen Geschäftsmodell zur Vermarktung dieses Angebots und darauf

aufbauend ein dynamisches Nutzerwachstum, sind die primären Unternehmensziele eines Startups (Blank/Dorf 2012). Nachfolgend soll zunächst auf die Besonderheiten des dynamischen Nutzerwachstums in Startups eingegangen werden, um darauf aufbauend konkrete Anknüpfungspunkte für Growth Hacking zu verdeutlichen.

2.1 Meilensteine

Um als erfolgreich zu gelten und Folgefinanzierungen sicherstellen zu können, müssen Startups kontinuierlich Fortschritte, sogenannte Traktion nachweisen. Traktion wird oft mit Nutzerwachstum gleichgesetzt, beschreibt im Kern jedoch nichts anderes als validierte Lernerfolge. Zum besseren Verständnis definiert Maurya (2013, S. 8) drei zentrale Meilensteine, die ein Startup erreichen sollte:

1. Die Übereinstimmung von Problem und Lösung („Problem/Solution-Fit“),
2. Die Übereinstimmung von Produkt und Nachfrage („Product/Market-Fit“),
3. Die Eroberung von relevanten Marktanteilen („Scale“).

Jeder dieser Meilensteine kann als Traktion verstanden werden und markiert das Ende einer Lernphase. Während in den Phasen eins und zwei dabei die direkte Kundeninteraktion im Vordergrund steht, z.B. in dem das angenommene Problem in qualitativen Interviews auf seine Relevanz hin überprüft wird oder frühe Angebotsvarianten mit Innovatoren und Early Adoptern iterativ am Markt verbessert werden, geht es erst in Phase drei um Skalierung, respektive Wachstum in etablierten Marktsegmenten.

Wie Abb. 1 zeigt, wachsen Startups daher in der Regel nicht linear, sondern exponentiell. Entsprechend sollten sich auch die Kennzahlen, anhand derer Wachstum bestimmt wird, im Laufe der Unternehmensentwicklung anpassen. Das Modell der „Kundenfabrik“, das im folgenden Unterkapitel eingeführt wird, kann helfen, die richtigen Wachstumskennzahlen je Phase zu identifizieren.

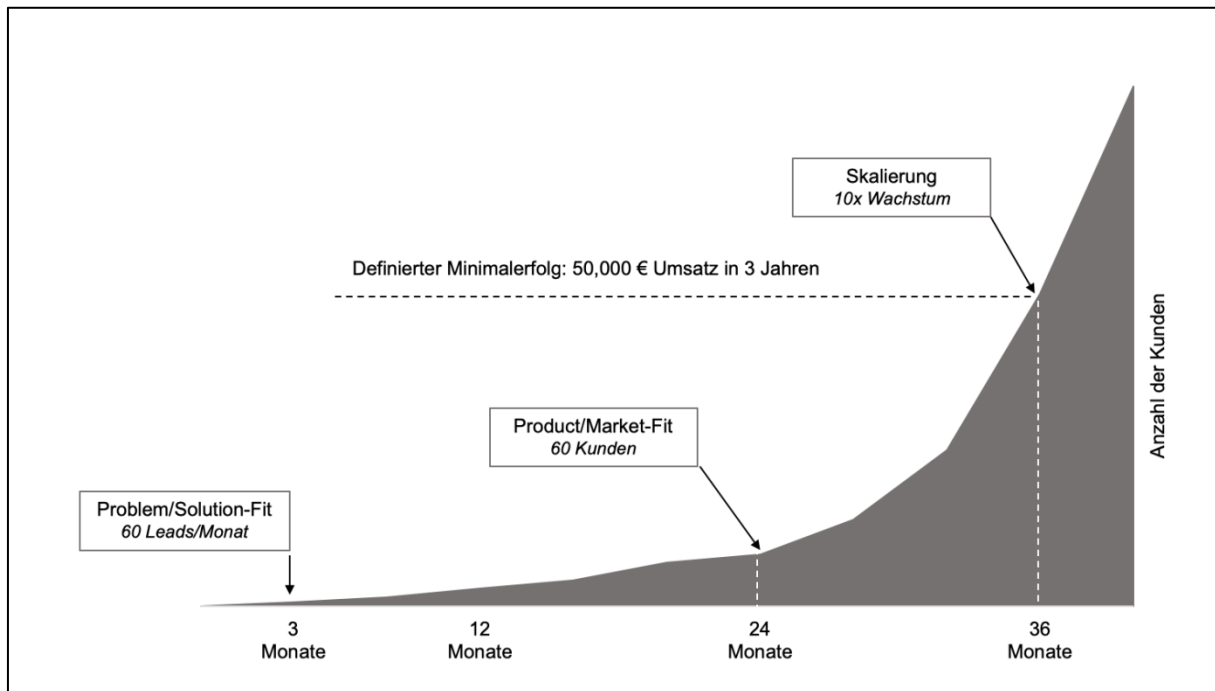


Abb. 1 Typischer Wachstumsverlauf eines Startups
(Quelle: in Anlehnung an Maurya 2016, S. 88)

2.2 Motoren des Wachstums

Wie genau aber entsteht nun exponentielles Wachstum in der dritten Phase und welche Rolle kann Growth Hacking dabei spielen? Ellis/Brown (2017, S. 141ff.) schlagen vor, zur Systematisierung des Growth Hacking-Prozesses auf das Trichtermodell von McClure (2007) zurückzugreifen (ähnlich auch Croll/Yoskovitz 2013 und Sufiani 2018). Für die Autoren besteht ein erfolgreiches Konversionsmodell aus fünf Stufen:

1. **Acquisition** – potenzielle Nutzer werden auf (externen) Kanälen auf das Angebot aufmerksam gemacht.
2. **Activation** – potenzielle Nutzer rufen das Angebot auf und sind zufrieden, d.h. springen nicht unmittelbar ab.
3. **Revenue** – das Verhalten der Nutzer kann monetarisiert werden, in Form eines Kaufs oder durch Werbeeinnahmen.
4. **Retention** – zufriedene Nutzer kommen zurück und rufen das Angebot erneut auf.
5. **Referral** – zufriedene Nutzer empfehlen das Angebot weiter.

Maurya (2016) hat diesen oft mit dem Akronym „AARRR“ auch als Pirate-Metrics bezeichneten Trichter mit dem Gedanken der Traktion in Startups verbunden und zu einem Modell der Kundenfabrik verdichtet.

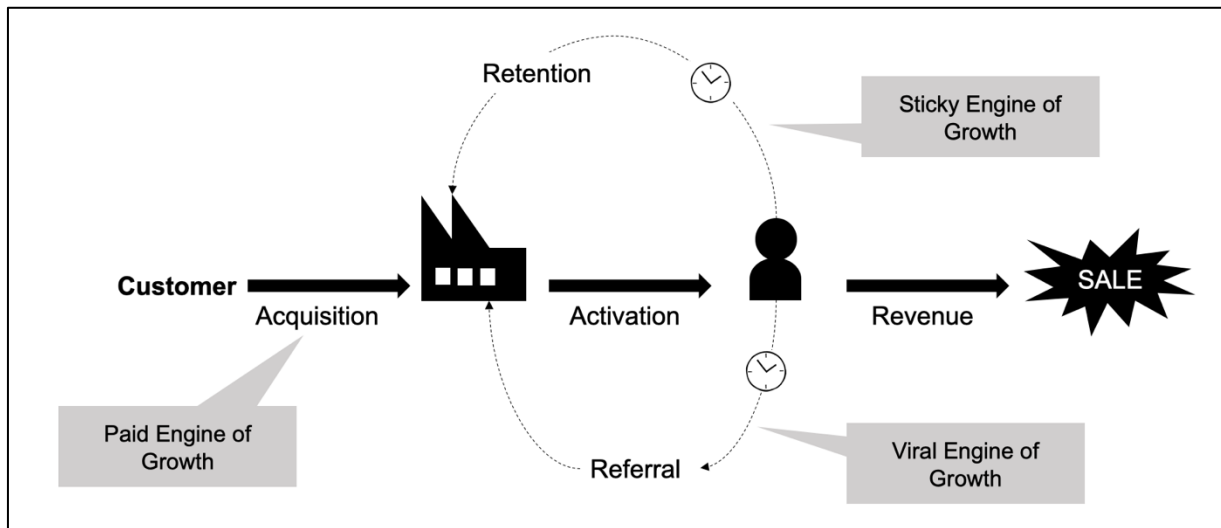


Abb. 2 Die Kundenfabrik
(Quelle: Maurya 2016, S. 118)

Wie Abb. 2 zeigt, gibt es in dieser Kundenfabrik drei Motoren des Wachstums:

1. **Paid** oder auch bezahltes Wachstum, das am Hebel der Akquisition ansetzt. Startups erhöhen ihre Nutzerzahl, indem sie das Marketingbudget für Anzeigen erhöhen.
2. **Viral** oder auch virales Wachstum, das am Hebel der Empfehlung ansetzt. Zufriedene oder entsprechend incentivierte Nutzer empfehlen das Angebot anderen.
3. **Sticky** oder auch internes Wachstum. Nutzer nehmen das Angebot erneut in Anspruch, weil sie zufrieden sind oder weil sie sich vertraglich dazu verpflichtet haben.

Growth Hacking kann grundsätzlich in jedem Schritt der Konvertierung eingesetzt werden, ist ganz besonders aber im Bereich des viralen und internen Wachstums relevant.

3. Growth Hacking-Prozess

Mit der Einrichtung eines Growth Hacking-Teams, das auf der Grundlage ausgewählter Kennzahlen ein minimalfunktionsfähiges Produkt (Minimum Viable Product, MVP) entwickelt, ist die Grundlage für die Implementierung von Growth Hacking gelegt.

Unterschiedliche Autoren kommen zu dem Schluss, dass Growth Hacking aus einem kontinuierlichen Prozess besteht (Herzberger/Jenny 2018; Ellis/Brown 2017; Lennarz 2017). Der Prozess besteht aus der Analyse von Daten und Befunden, um Ideen für die Produktoptimierung zu generieren. Diese Ideen werden dann priorisiert und experimentell getestet, bevor der Zyklus erneut beginnt. Als Ergebnis kann der Prozess als Zyklus visualisiert werden, wie in Abb. 3 dargestellt.

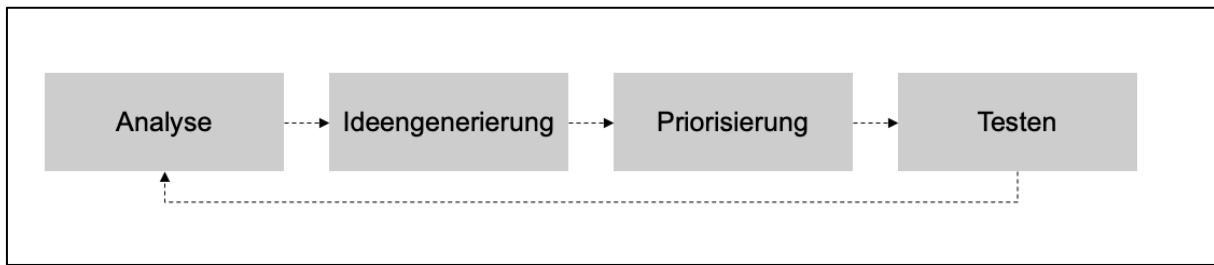


Abb. 3 Der Growth Hacking-Prozess
(Quelle: in Anlehnung an Ellis & Brown 2017, S. 44)

3.1 Analyse

Die erste Phase repräsentiert gleichzeitig den Beginn und das Ende des Wachstumszykluses. Lennarz (2017, S. 107) vertritt die Meinung, dass Growth Hacking insbesondere auf der Verwendung von Daten zur Generierung von Ideen beruht. Durch die Analyse von Nutzergruppen, deren Kaufverhalten und -eigenschaften, kann das Team verstehen, wie seine Produkt- und Marketingaktivitäten optimiert werden können.

Bei der Durchführung von Tests müssen schließlich die resultierenden Daten ausgewertet werden, um die Auswirkungen auf die ausgewählten Metriken zu ermitteln (Ellis/Brown 2017). Herrtua et al. (2016, S. 158) schlagen die Verwendung von Analysewerkzeugen wie Google Analytics zur Auswertung der Daten aus den unterschiedlichen Kanälen vor.

3.2 Ideengenerierung

Die Ideenphase stellt die Phase innerhalb des Growth Hacking-Prozesses dar, in der experimentelle Ideen für weiteres Wachstum generiert werden. Laut Herzberger/Jenny (2018, S. 134ff.) liegt der Schwerpunkt auf innovativen Problemlösungen und der Erstellung von Testideen. Divergentes Denken sollte daher gefördert werden, sodass die Mitarbeiter mit unkonventionellen Ideen mehrere Lösungen anstelle eines spezifischen Ansatzes finden können (Critchfield 2017).

Des Weiteren ist es wichtig, die Ideen basierend auf ausgewählten Metriken zu entwickeln, um die Auswirkungen der Testideen messen zu können (Ellis/Brown 2017, S. 121). Bei der Auswahl der Metriken ist darauf zu achten, entsprechend der oben beschriebenen Meilensteine des Nutzerwachstums und der Produktakzeptanz, Kennzahlen auszuwählen, die das Lernziel geeignet abbilden. Diese können in frühen Phasen durchaus qualitativer Natur sein.

3.3 Priorisierung

Die Priorisierung beinhaltet das Bewerten der gesammelten Ideen, um zu entscheiden, welche zuerst verfolgt werden sollen (Herzberger/Jenny 2018, S. 150). Infolgedessen wurden Scoring-Modelle entwickelt, die verschiedene Variablen analysieren, wie beispielsweise die ICE-Methode, die sich auf die Hauptfaktoren "impact, confidence und ease" konzentriert (Ellis/Brown 2017, S. 124ff.).

"Impact" hinterfragt, wie stark der Effekt der getesteten Idee ist. "Confidence" stellt dar, wie sehr die Person, die die Idee vorgeschlagen hat, an den Erfolg des Tests glaubt. "Ease" definiert, wie einfach der Test durchgeführt werden kann. Wenn jeder Variable eine Zahl zugeordnet wird, die in der Bewertung addiert werden, wird der Test mit der höchsten Punktzahl gestartet.

3.4 Testen

Der letzte Schritt des Growth Hacking-Zyklus umfasst die Ausführung der priorisierten Tests. Ellis/Brown (2017 S. 130) weisen darauf hin, dass die Tests von einzelnen Experten aus dem Team oder in Zusammenarbeit durchgeführt werden sollen.

Herzberger/Jenny (2018 S. 158f.) heben hervor, dass es beim Testen zwei etablierte Vorgehensweisen gibt: Hochgeschwindigkeitstests und A-B-Tests. Beim Hochgeschwindigkeitstest sollen mehrere Tests in kurzer Zeit durchgeführt werden. Beispielsweise führte das Unternehmen Growth Hackers drei Versuche pro Woche durch, um die Anzahl aktiver Benutzer zu erhöhen. Dies führte zu einem Anstieg von 90.000 auf 152.000 Kunden innerhalb von elf Wochen (Ellis 2015). Gallo (2017) erläutert, dass bei einem A-B-Test die Zielgruppe in zwei Untergruppen geteilt wird. Die eine Hälfte bekommt eine leicht diversifizierte Version des Produktes als die andere ausgespielt, z.B. eine alternative Landing Page.

Durch Testen mehrerer Variationen kann gemessen werden, welche Version von einem Inhalt den höheren Wert erzielt, vorausgesetzt es sind in beiden Varianten genügend Daten zusammengekommen (Jenkins 2014).

4. Best Practice-Beispiele

„PS: I Love You. Get your free E-Mail at Hotmail“ ein Link in der Fußzeile des Freemail-Dienstes aus dem Jahr 1996 gilt als erster offizieller Growth Hack (Lennarz 2017, S. 4). Seither haben Unternehmen wie Airbnb, Instagram, Spotify oder WhatsApp durch Growth Hacking vormals unerschlossene Akquisitionskanäle aufgedeckt und ihre Funktionen dadurch Schritt für Schritt verbessert. Die nachfolgenden Beispiele dienen zur Illustration dafür, dass Growth Hacking nicht nur zu mehr Wachstum, sondern auch zu besseren Produkten führen kann.

4.1 Airbnb

Bevor Airbnb, eine Plattform, über die Privatunterkünfte als Alternative zu Hotels vermittelt werden, auf der eigenen Website eine große Reichweite aufgebaut hatte, haben sich die Gründer dem sogenannten "plattform-riding"-Hack bedient. Nutzer des Kleinanzeigenportals "Craigslist", auf dem zum Zeitpunkt der Gründung von Airbnb bereits über 50.000 vergleichbare Privatinsereate veröffentlicht waren, konnten nun ihre Anzeigen mit einem Klick automatisch auch auf Airbnb einstellen. Diese Vorgehensweise der Verknüpfung eines neuen Angebots mit den Services einer etablierten Plattform ermöglicht den leichten Zugang zu Millionen potenziellen Nutzern. Nach einem ähnlichen Prinzip haben sich auch die Spiele der Firma Zynga, allen voran Farmville verbreitet (Ellis/Brown 2017, S. 9).

4.2 Spotify

Der Musik-Streaming-Dienst Spotify verlangte zur Markteinführung in den USA von allen Kunden, sich über Facebook anzumelden. Die Standardeinstellung sah zudem vor, dass Titel, die man sich anhörte, direkt auf der eigenen Facebook-Seite gepostet und so mit Freunden geteilt wurden. Freunde brauchten sie dann nur anzuklicken, um sie im Ausschnitt zu hören oder sich selbst bei Spotify anzumelden.

Spotify verfolgte zudem von Beginn an ein sogenanntes Freemium-Geschäftsmodell. Das bedeutet, dass Nutzer die Songs über Smartphones und PC's kostenlos hören können, wenn sie bereit sind, Werbeeinspieler zu akzeptieren. Alternativ besteht die Möglichkeit, gegen eine monatliche Gebühr auch werbefrei Musik abrufen. Diese Kombination eines sehr niedrigschwelligen Einstiegsangebots mit einem fast automatischen Empfehlungsmarketing hat Spotify in weniger als fünf Monaten zu einem geschätzten Nutzerwachstum von 8,9 Millionen verholfen.

Heute hat Spotify weltweit mehr als 190 Millionen aktive Nutzer, davon ca. 45% zahlende Abonnenten (Spotify 2018).

4.3 Uber

Uber ist ein interessantes Beispiel für einen Offline-Growth-Hack. Das Carsharing-Startup bot zu Beginn bei Tech-Konferenzen und Venture Capital-Veranstaltungen kostenlose Fahrten an. Dahinter stand der Gedanke, dass diese Technik-interessierte Zielgruppe gut miteinander verbunden ist und positive Erfahrungen mit Freunden sowie in sozialen Medien teilen würde.

Im Umfeld dieser Veranstaltungen, die in großen Metropolen stattfanden, wurde der Service stärker ausgebaut als andernorts, sodass zumindest lokal eine kritische Masse auf der Angebotsseite erreicht werden konnte. Dies führte zu einem wachsenden Netzwerk an empfehlungsbereiten Kunden, über das Unternehmensangaben zufolge mittlerweile mehr als vier Milliarden Fahrten vermittelt wurden (Uber 2018).

4.4 Dropbox

Ein besonders erfolgreiches Beispiel für Growth Hacking ist auch das Empfehlungsprogramm des Cloud Sharing-Dienstes Dropbox. Ähnlich wie PayPal, das schon zuvor seine Nutzer für Empfehlungen mit Bargeld belohnt hatte, vergab Dropbox zusätzlichen Speicherplatz für erfolgreiche Weiterempfehlungen. Im Einzelnen sah das wie folgt aus:

1. Die Empfehlung wurde direkt in den Anmeldeprozess integriert. Die Anmeldung erfolgte in sechs Schritten, wobei der letzte Schritt die Einladung von Freunden war.
2. Die Funktion wurde allerdings nicht als „Freunde einladen“ positioniert, sondern als „Mehr Speicherplatz“ und stellte damit den Nutzen für den Einladenden in den Mittelpunkt.
3. Um es den Nutzern möglichst leicht zu machen neue Anwender zu akquirieren, wurden diverse Möglichkeiten zum Austausch angeboten: Per E-Mail, E-Mail-Adressbuch-Import, Post-Link zu Facebook oder Twitter.
4. Der Status der Empfehlung – und damit auch der Belohnung – war über das Dashboard der Software für den Einladenden jederzeit sichtbar.
5. Wenn Empfehlungen erfolgreich waren, wurden die Nutzer zudem per E-Mail darüber informiert, erhielten eine Bestätigung des neuen freien Speicherplatzes und mit diesem Erfolgserlebnis gleichzeitig einen Aufruf, mehr Freunde einzuladen. Dadurch wurde die virale Schleife erneut angestoßen.

Mit diesem Vorgehen wuchs das Unternehmen in einem hart umkämpften Umfeld innerhalb von nur 15 Monaten von 100.000 auf 4 Millionen Nutzer an. Allein im April 2010 verschickten Dropbox-Nutzer 2,8 Millionen direkte Einladungen. Das entspricht einem millionenschweren Werbebudget, für das Dropbox, abgesehen von Entwicklungskosten, keine Ausgaben hatte (Verasami 2014).

5. Reflektion

In Startups ist Ressourcenknappheit der Normalfall. Diese Tatsache hat in Verbindung mit der wachsenden Beliebtheit der Lean Startup-Philosophie die Idee des Growth Hacking entstehen lassen. Deutlich erkennbar entwickelt es sich nun jedoch zu einer eigenständigen Profession, von der auch das Marketing und das Produktmanagement bestehender Unternehmen profitieren können. Das erkennt man unter anderem daran, dass Growth Hacker in immer mehr Unternehmen als eigenständige Stellen existieren bzw. neu ausgeschrieben werden. Da sich die Bedingungen am Markt und das Verhalten von Kunden in immer kürzeren Zyklen ändern, ist es auch für Unternehmen mit etablierten Produkten von zentraler Bedeutung, das eigene Angebot und die Effizienz der Kundenansprache fortwährend zu überprüfen.

Growth Hacking kann nicht nur zur Reduktion der (Online-)Marketingkosten beitragen, sondern bietet zudem alternative, oft unkonventionelle Ansätze, die das Risiko der Optimierungsfalle im Onlinemarketing reduziert (Lennarz 2017, S. 13).

Der dafür vorgesehene Prozess ist angelehnt an den etablierten strategischen Managementprozess, wobei besonderer Fokus auf die Datenanalyse, die Ideengenerierung und das Testen gelegt wird.

Die Ideengenerierung mit unkonventionellen Methoden erinnert unweigerlich an Design Thinking, wird jedoch hier mit quantitativen Daten aus der Analyse gestützt und auf ein bereits bestehendes Produkt angewendet, während Design Thinking meist auf Nutzerbedürfnissen basierend neue Produkte entwickelt.

Da aus der Testphase neue Erkenntnisse für die Analyse gewonnen werden sollen, ist die Herangehensweise über Hochgeschwindigkeitstests fragwürdig. Diese können im Nachhinein kaum differenziert beurteilt werden, da in kurzen Abständen selten repräsentative Datenmengen gesammelt werden können. Die A-B-Tests auf der anderen Seite stellen eine solide Grundlage für die weitere Optimierung dar. Mit kleinteiligen Veränderungen jeweils nur einer Variablen können je nach Zugriffszahlen valide Daten für die Optimierung der Marketinginhalte und des (digitalen) Produkts abgeleitet werden.

Im Allgemeinen stellt Growth Hacking einen insbesondere für digitale Produkte erfolgsversprechenden Prozess dar, der bewährte Methoden kombiniert und das interne und virale Nutzerwachstum durch Produktoptimierung in den Fokus setzt.

Literatur

Blank, S./Dorf, B. (2012): The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company, K&S RANCH.

Critchfield, S. (2017): How to Push Your Team to Take Risks and Experiment, in: Harvard Business Review Online, <https://hbr.org/2017/03/how-to-push-your-team-to-take-risks-and-experiment>, Zugriff: 15.11.2018

Croll, A./Yoskovitz, B. (2013): Lean Analytics. Use Data to Build a Better Startup Faster, Boston.

Ellis, S./Brown, M. (2017): Hacking Growth. How today's fastest-growing companies drive breakout success, London.

Gallo, A. (2017): A Refresher on A/B Testing, in: Harvard Business Review Online, <https://hbr.org/2017/06/a-refresher-on-ab-testing>, Zugriff: 15.11.2018

Herttua, T./Jakob, E./Nave, S./Gupta, R./Zylka, M.P. (2016): Growth Hacking: Exploring the Meaning of an Internet-Born Digital Marketing Buzzword, in: Zylka, M.P./Fuehres, H./Colladon, A.F./Gloor, P.A. (ed.): Designing Networks for Innovation and Improvisation, Wiesbaden, pp. 151-160.

Herzberger, T./Jenny, S. (2018): Growth Hacking: Mehr Wachstum, mehr Kunden, mehr Erfolg, Bonn.

Holiday, R. (2014): Growth Hacker Marketing, New York.

Hözlner, H.M. (2018): Growth Hacking: Wie Startups Innovationen in den Markt einführen und skalieren, in: Knaut, M. (Hrsg.): Kreativität + X = Innovation, Beiträge und Positionen der HTW Berlin, Band 8, Berlin.

Jenkins, W. (2014): A/B Testing and the Benefits of an Experimentation Culture, in: Harvard Business Review Online, <https://hbr.org/2014/02/ab-testing-and-the-benefits-of-an-experimentation-culture>, Zugriff: 15.11.2018

Lennarz, H. (2017): Growth Hacking mit Strategie. Wie erfolgreiche Startups und Unternehmen mit Growth Hacking ihr Wachstum beschleunigen können, Wiesbaden.

Maurya, A. (2013): Running Lean – Das How-to für erfolgreiche Innovationen, Heidelberg.

Maurya, A. (2016): Scaling Lean – Mastering the Key Metrics for Startup Growth, New York.

McClure, D. (2007): Metrics Pirate, <https://www.slideshare.net/dmc500hats/startup-metrics-for-pirates-long-version>, Zugriff: 20.04.2018.

Ries, E. (2014): Lean Startup: Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen, München.

Spotify (2018): Company Info. <https://newsroom.spotify.com/companyinfo/> Zugriff: 15.11.2018

Sufiani, B. (2018): AARRR! Dave McClure's "Pirate Metrics" als Growth Hacking Framework, <https://www.growthhackingacademy.de/aarr/>, Zugriff: 20.04.2018.

Uber (2018): Company Info. <https://www.uber.com/de/newsroom/company-info/> Zugriff: 15.11.2018

Verasami, V. (2014): Dropbox's Referral Program – How They Got 4 Million Users In 15 Months, <https://www.referralcandy.com/blog/dropbox-referral-program/>, Zugriff: 20.04.2018.

Schlüsselwörter

Lean, Agilität, Startup, Datenanalyse, Wachstum, Skalierung, Traktion, Growth Hacking