

Die Ziele des Growth Hacking

Der grundlegende Prozess

Growth Hacking von anderen Methoden unterscheiden

Einen Blick auf Kontroversen, Missverständnisse, Annahmen und Unwahrheiten werfen

Kapitel 1

Was ist Growth Hacking?

Einerseits erscheint dieses Buch ein paar Jahre zu spät; aus anderen Perspektiven betrachtet, erscheint das Buch genau zum richtigen Zeitpunkt. Growth Hacking wurde ungefähr im Jahr 2013 als Konzept sehr populär und war in den darauffolgenden Jahren das heiße neue Ding, total angesagt und das, worüber alle sprachen. Aus dieser Perspektive erscheint die Veröffentlichung dieses Buchs im Jahr 2020 unnötig, weil seitdem so viel über dieses Thema diskutiert wurde und es genug Gelegenheit gab, mehr darüber zu erfahren. Als problematisch erlebe ich jedoch, dass außerhalb eines relativ kleinen Prozentsatzes von echten Fachleuten niemand wirklich in der Lage zu sein scheint, das Growth-Hacking-Konzept richtig zu benennen. Viele Menschen wandten eine Interpretation an, die ich im Hinblick auf die Bedeutung des Begriffs für nicht repräsentativ erachte – eine Bedeutung, die ich direkt von dem Menschen gelernt habe, der den Begriff Growth Hacking überhaupt geprägt hat. Und wie bei allen Themen, die populär und nicht gut verstanden werden, begannen die Menschen, das Label Growth Hacking auch für Dinge zu verwenden, mit denen es nicht in Verbindung gebracht werden sollte.

Da das Konzept des Growth Hacking ungefähr bis ins Jahr 2017 noch in den Kinderschuhen steckte, war die Unsicherheit, was es denn nun wirklich ausmacht, verständlich. Jahre später stelle ich aber fest, dass bei diesem Thema immer noch große Unklarheiten bestehen. Dieses fehlende Verständnis nimmt zu, wenn man sich geografisch weiter von Innovationszentren wie dem Silicon Valley entfernt – und selbst dort fühlt es sich an, als ob das Konzept nicht zu 100 Prozent verstanden wird. Ich habe eine Hypothese, woran das liegen kann.

Relativ gesehen ist die Anzahl der Personen, die tatsächlich Erfahrung mit Growth Hacking haben, weltweit eher gering. Dies ist einfach eine Folge der geringen Erfolgsquote von Start-ups. Wenn man davon ausgeht, dass 90 Prozent der Start-ups scheitern, dann ist die Wahrscheinlichkeit relativ gering, Teil eines erfolgreich wachsendes Start-ups zu sein. Dies

bedeutet, dass die Anzahl der Personen, die die Möglichkeit hatten, die Methodiken des Growth Hacking erfolgreich anzuwenden, ebenfalls gering ist.

Meiner Erfahrung nach will nicht jeder, der diesen Erfolg erzielt hat, darüber überhaupt oder mit einer bestimmten Regelmäßigkeit bloggen oder sprechen. Ich habe hierfür ein Gefühl entwickelt, als ich versuchte, für die wöchentlichen AMA-Fragesessions (Ask Me Anything) auf [GrowthHackers.com](https://www.growthhackers.com) Wachstumsprofis zu gewinnen. Oft hatte ich Subject Matter Experts (SMEs), die weniger bekannt waren oder die nicht so oft zu dem Thema schrieben und sprachen.

Leider bietet eine solche Situation eine ideale Gelegenheit für diejenigen, die keine wirklichen Erfahrungen mit Growth Hacking im eigentlichen Sinne haben, sich dennoch als »Experten« zu präsentieren und dann Angebote zu machen, die etwas beinhalten, was nur im weitesten Sinne mit Growth Hacking zu tun hat. Oder Angebote machen, die – was noch schlimmer ist – das Konzept so weit verfälschen, dass jeder Zusammenhang mit Growth Hacking zu negativen Assoziationen führt.

Dieses Buch ist mein Versuch, Menschen zu helfen, die so ähnlich sind wie mein früheres Ich – anders ausgedrückt, Personen, die aus erster Hand keine Erfahrung mit Growth Hacking haben, aber die ganze Zeit darüber lesen. Es ist auch für diejenigen interessant, die erste Schritte auf diesem Gebiet gemacht haben, es aber noch nicht ganz verstehen, weil die verfügbaren Informationen nicht in einer systematischen, leicht verständlichen Weise präsentiert werden.

Die Ziele des Growth Hacking definieren

Relativ gesehen ist Growth Hacking als Konzept ziemlich neu. Sean Ellis prägte es 2010 in seinem bahnbrechenden Blogbeitrag »Find a Growth Hacker for Your Startup« (siehe Abbildung 1.1) Das Konzept gewann vor allem unter Fachleuten im Silicon Valley bis Anfang 2012 an Popularität, als Andrew Chen seinen Post »Growth Hacker is the new VP of Marketing« (<https://andrewchen.co/how-to-be-a-growth-hacker-an-airbnb-craigslist-case-study>) schrieb, und damit der Begriff wirklich ins Bewusstsein des Mainstreams eindrang. Mit VP ist ein Vicepräsident gemeint, also so etwas wie ein Hauptabteilungsleiter.

Dies bedeutet nicht, dass Ansätze des Growth Hacking noch nie angewendet wurden, bevor Sean diesen Satz geprägt hat. Es war einfach so, dass bis dahin niemand einen Weg gefunden hatte, Growth Hacking gut zu beschreiben.

Sean definierte einen Growth Hacker als eine Person, »deren innerer Kompass auf Wachstum ausgerichtet ist. Alles, was sie tut, wird auf die potenziellen Auswirkungen auf skalierbares Wachstum hin untersucht«. Nachdem Ihr Unternehmen den Product-Market-Fit gefunden hat (ein Maß dafür, inwieweit ein Produkt eine starke Marktnachfrage erfüllt), müssen Sie einen Weg finden, schnell zu wachsen. (Im nächsten Abschnitt werde ich mich ausführlicher mit dem Product-Market-Fit befassen.) Die explizite Aufgabe der Person, die diese Wachstumsbemühungen anführen würde, wäre, wie Sean es auch in diesem Beitrag sagt, skalierbare, wiederholbare und nachhaltige Wege zu finden, die zum Wachstum des Unternehmens führen. Einige dieser Konzepte sind in seiner Aussage nur implizit enthalten;

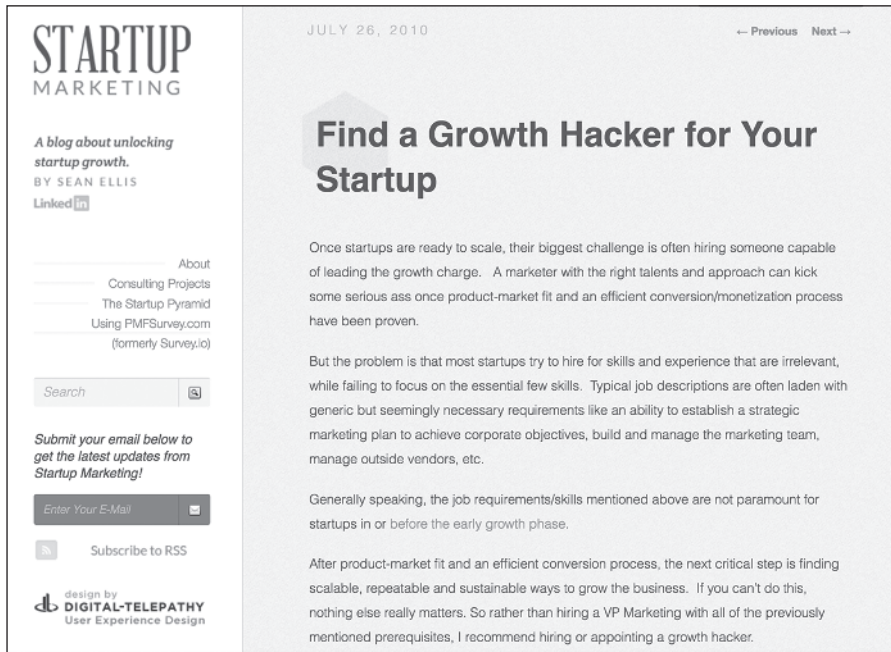


Abbildung 1.1: Der Blogbeitrag, mit dem alles begann

sie wurden im Laufe der Zeit in verschiedenen Kontexten geklärt, sind es aber dennoch wert, hier zusammengefasst zu werden:

- ✓ **Wachstum soll nachhaltig sein.** Sie können kein nachhaltiges Unternehmen aufbauen, wenn es sich um ein Unternehmen handelt, das im Laufe der Zeit keinen Mehrwert liefert. Leider leben wir nicht in einer Welt, in der die Menschen uns ständig für nichts Ihr Geld geben. Wir müssen also einen Mehrwert schaffen. Und da es sich um ein Unternehmen handelt und alle Unternehmen wachsen müssen, muss auch der Wert, den wir liefern, im Laufe der Zeit wachsen.
- ✓ **Nachhaltigkeit ist eine Funktion skalierbarer und wiederholbarer Aktivitäten.** Wenn etwas wiederholbar ist, ist es ein Prozess. Wenn eine Aktivität oder ein Prozess skalierbar ist, bedeutet dies, dass sie bzw. er sich an größere Nachfragen anpassen kann – unabhängig davon, ob dies mehr Nutzer oder eine andere Unternehmensanforderung bedeutet. Das führt zu mehr Stabilität und Wettbewerbsfähigkeit, was wiederum dazu beiträgt, dass das Wachstum nachhaltig ist. Das zeigt uns auch, dass nie nur eine Sache ausschlaggebend sein wird – es wird immer eine Kombination aus vielen Elementen sein, die ineinandergreifen. Jedes Element wird seinen Teil dazu beitragen und den Weg zu explosivem Wachstum bereiten.
- ✓ **Diese skalierbaren und wiederholbaren Möglichkeiten, ein nachhaltiges Unternehmen aufzubauen, müssen erst gefunden werden.** Per Definition gibt es hierfür kein Wundermittel, kein einfaches, allgemeingültiges Verfahren. Jedes Unternehmen ist anders. Die jeweiligen Rahmenbedingungen und Zielgruppe weisen jeweils eigene

Variablen auf. Wenn etwas in einem Fall funktioniert, ist dies keine Garantie dafür, dass es in einem anderen Fall ebenfalls funktioniert. Sie müssen hart dafür arbeiten, um herauszufinden, was für Sie funktioniert (und was nicht). Der einzige Weg, um herauszufinden, was funktioniert, ist, einfach etwas auszuprobieren und zu sehen, was passiert. Damit Sie erkennen können, ob etwas funktioniert, muss das, was Sie ausprobieren, testbar und messbar sein. Nur so können Sie die Auswirkungen der jeweiligen Stellschrauben verstehen. Je mehr Dinge Sie ausprobieren und je schneller Sie sie ausprobieren, desto schneller erfahren Sie, was Ihren Kunden wirklich einen Mehrwert bietet, also was Ihrer Zielgruppe wichtig ist.



Sie probieren Dinge niemals nur zufällig aus. Sie nutzen das, was Sie bereits über Ihre Kunden wissen, um Hypothesen darüber zu bilden, was während der gesamten Customer Journey funktionieren könnte.

Um wieder auf den Boden der Tatsachen zurückzukommen, besteht das Ziel von Growth Hacking darin, *während der gesamten Customer Journey die Kundenaktivitäten kontinuierlich und schnell zu testen, um Aktivitäten zu identifizieren, die als Prozesse systematisiert werden können, um damit den Wert zu steigern, den ein Unternehmen seinen Kunden bietet.* So einfach ist das und zugleich so kompliziert. Jede Definition, die nicht zumindest all diese zentralen Aspekte abdeckt, befasst sich mit etwas anderem, nicht aber mit Growth Hacking.

Dieses Buch soll Ihnen einen Rahmen geben, um darüber nachzudenken, wie Sie diese skalierbaren, wiederholbaren und nachhaltigen Möglichkeiten finden können, mit denen Ihr Unternehmen wachsen kann.

Die Grundlagenarbeit

Sie müssen ein wachstumsfähiges Produkt haben, bevor Sie sich Gedanken über das Wachstum machen können. Mit anderen Worten, Sie müssen zuerst überprüft haben, dass es einen Bedarf für Ihr Produkt gibt (im Fachjargon *Product-Market-Fit* genannt). Sie haben kein Geschäft (sowohl im wortwörtlichen als auch im übertragenen Sinne), das wachsen kann, wenn Sie nicht vorher durch Testen und das Sammeln von Erkenntnissen bestätigt haben, dass es etwas ist, was die (potentiellen) Kunden wollen.



Sean Ellis hat einen Fragebogen erstellt, der Ihnen qualitativ dabei hilft, festzustellen, wie nah Sie am Product-Market-Fit sind. Sie finden ihn auf <https://pmfsurvey.com>.

Noch bevor Sie den Product-Market-Fit erreichen, müssen Sie wissen, welchen Mehrwert Ihr Produkt bietet – oder zumindest eine konkrete Vorstellung von diesem Mehrwert haben. Dieser Ausgangspunkt aller Growth-Hacking-Aktivitäten dient als erster Teil des Growth-Hacking-Prozesses. Abbildung 1.2 stellt den Prozess in grafischer Form dar, der aber wie folgt zusammengefasst werden kann:

1. Identifizieren Sie Ihre North Star Metric (NSM).

Die NSM ist die Zahl, die den Mehrwert quantifiziert, den Ihr Produkt Ihren Benutzern oder Kunden bietet. Das ist ihre wichtigste Wachstumskennzahl. Jedes Produkt

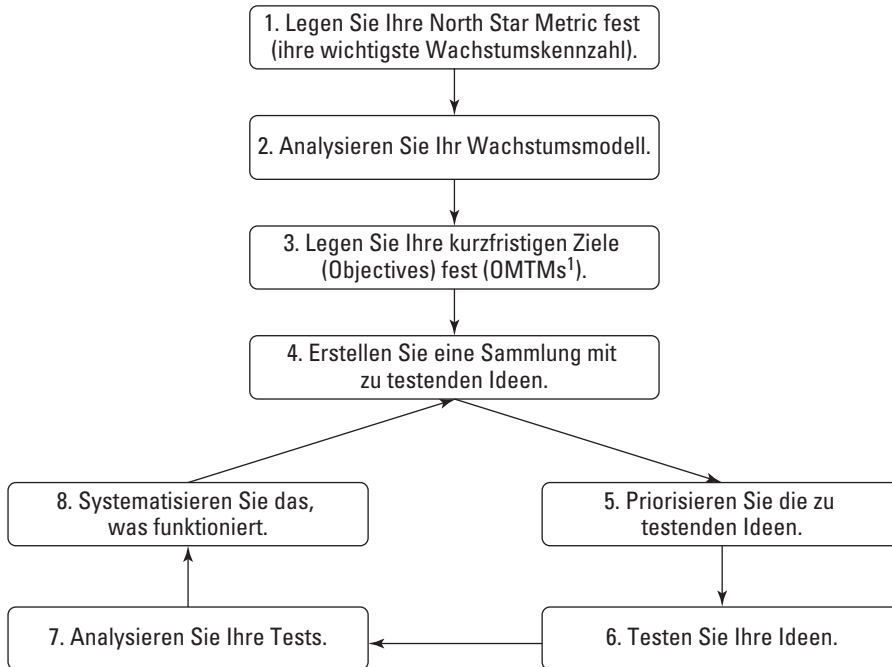


Abbildung 1.2: Der Growth-Hacking-Prozess im Überblick

wird seine eigene NSM haben, weil jedes Produkt einen anderen Mehrwert bietet. (Google bietet beispielsweise durch Suchergebnisse einen Mehrwert, während Uber Fahrdienste auf Abruf vermittelt.) Wenn ich Menschen frage, welche Zahl den Mehrwert quantifiziert, den ihr Produkt den Benutzern liefert, ist es meistens so, dass ihnen diese Frage das erste Mal gestellt wird. Die erste Reaktion ist Schweigen, dann kommt häufig die Aussage, dass ihr NSM der Umsatz oder das Geld ist – und sie irren sich meistens, wenn sie das sagen.

Kapitel 6 geht auf dieses Thema genauer ein; dort finden Sie auch Beispiele.

2. Analysieren Sie Ihr Wachstumsmodell.

Wenn jedes Produkt einen anderen Mehrwert bietet, kann auch der Weg für das Wachstum des Produkts nicht gleich sein. Zu viele verschiedene Variablen sind im Spiel. Sie müssen also verstehen, wie die Customer Journey aussieht, um darin alle Punkte zu identifizieren, die zum Wachstum beitragen. (Die Customer Journey ist, vereinfacht gesagt, die Sammlung von Interaktionen zwischen Ihrem Unternehmen und einem Kunden über die Gesamtdauer der Beziehung, also das Kundenerlebnis. Weitere Informationen zur Customer Journey finden Sie in Kapitel 5.) Bei der Analyse sollten Sie sich auf quantitative und qualitative Daten stützen, die Ihnen helfen, die wesentlichen Punkte innerhalb der Customer Journey zu verstehen. Finden Sie heraus, welche Informationen auf die größten Chancen hinweisen, oder welche Daten auf Probleme hindeuten, die Sie angehen sollten, weil das potenziell zu größerem Wachstum führen könnte.

¹ OMTM steht für »One Metric That Matters«, und steht für die momentan relevante Zielkennzahl, die sich auf das aktuelle Objective bezieht.

Kapitel 6 befasst sich viel ausführlicher damit, wie Sie Daten analysieren können. Dieser Schritt ist entscheidend, um Ihr Team auf diejenigen Aktivitäten zu fokussieren, die das größte Potenzial haben, Ihre NSM positiv zu beeinflussen.

3. Legen Sie Ihre Ziele (Objectives) fest.

Nachdem Sie wissen, auf welchen Teil der Customer Journey Sie den Fokus legen werden, bestimmen Sie ein Objective (kurzfristiges Ziel), auf das Sie sich in Tests konzentrieren können. Verwenden Sie zum Testen einen Zeitrahmen von 30 bis 90 Tagen, damit Sie die Auswirkungen der Tests auf Ihre NSM, Ihre wichtigste Kennzahl, besser verstehen können. Wenn die NSMs Ihre langfristigen Ziele sind, dann sind Ihre Objectives Ihre kurzfristigen Ziele. Die Quantifizierung eines beliebigen Objectives wird zu Ihrer One Metric That Matters (OMTM), zu Ihrer Kennzahl, die momentan von Bedeutung ist.

In Kapitel 7 erörtere ich ausführlicher, wie und warum das Festlegen von Objectives dem Team dabei hilft, nur den Bereich mit maximaler potenzieller Wirkung zu testen.

4. Erstellen Sie eine Sammlung mit zu testenden Ideen.

Nachdem Sie wissen, was Ihre Objectives, Ihre kurzfristigen Ziele, sind, müssen Sie Ideen entwickeln. Stellen Sie Hypothesen auf, die getestet werden sollen. Es sollte ein kontinuierlicher Prozess in Ihrem Team sein, neue Ideen zu entwickeln. Jedes neue Objective bietet Gelegenheiten, neu darüber nachzudenken, welche Optionen ausprobiert werden könnten. Jeder im Team (und im Rest des Unternehmens) sollte ermutigt werden, Ideen einzubringen, die getestet werden sollen. Kapitel 7 enthält mehr Details darüber, wie Sie testbare Ideen entwickeln können.

5. Priorisieren Sie die Ideen, die getestet werden sollen.

Nachdem Sie eine Liste der Maßnahmen haben, die Sie ausprobieren können, müssen Sie ermitteln, welche das größte Potenzial haben könnten. Sie können verschiedene Priorisierungs-Frameworks verwenden, um die Ideen mit dem größten Potenzial auswählen zu können. Dies kann ein einfaches ICE-Framework sein (Impact, Confidence, Ease = Auswirkung, Vertrauen, Einfachheit) oder auch andere Frameworks, die weitere Eingabedaten benötigen. In Kapitel 8 erfahren Sie mehr über Frameworks zur Priorisierung der Ideen, die getestet werden sollen.

6. Testen Sie Ihre Ideen.

Beim Growth Hacking geht es vor allem darum, schnell zu lernen, was funktioniert und was nicht. Wenn Sie also Ideen testen, beginnen Sie mit einem Test, den Sie mit minimalem Aufwand durchführen können, um zu erfahren, ob es sich lohnt, in diesem Bereich weiterzutesten. Dies bedeutet, dass Sie Ihren Test entsprechend der Spezifikationen aus den Bereichen Design, Produktion, Engineering und Abmessungen richtig konstruieren und ihn dann effektiv ausführen müssen.



Um schneller zu lernen, müssen Sie auch schneller testen. Erstellen Sie einen Plan mit mehreren wöchentlichen (oder zweiwöchentlichen) Tests, damit Sie Geschäftschancen äußerst schnell erkennen und flexibel reagieren können. (Kapitel 9 führt Sie durch diesen Prozess.)

7. Analysieren Sie Ihre Tests.

Tests, die Ihnen keinen Erkenntnisgewinn bieten, sind nutzlos. Sobald Sie über genügend Daten verfügen, analysieren Sie Ihre Tests, um alle Ergebnisse zu extrahieren, die diese Tests möglicherweise geliefert haben. Sie versuchen die ganze Zeit, zu verstehen, warum ein Test funktioniert oder nicht funktioniert hat? Welche der Lernerfahrungen können Sie auf die nächsten Tests anwenden, unabhängig davon, ob die Antwort darin besteht, einen Ansatz, der zu funktionieren scheint, intensiver zu untersuchen, oder ob es besser ist, sich in eine andere Richtung zu bewegen? Die zweite Hälfte von Kapitel 9 erläutert, wie Sie aus Ihren Tests lernen können.

8. Systematisieren Sie das, was funktioniert.

Um Nutzen aus den Tests zu ziehen, die funktioniert haben, müssen Sie sie zu einem Teil Ihrer Arbeitsweise machen. Je nach Art des Tests können Sie dies auf zwei Arten tun: Machen Sie die von Ihnen getestete Änderung zu einem Teil Ihres Produkts, indem Sie sich mit dem Produktentwicklungsteam abstimmen, oder erstellen Sie, wenn der Test das Ergebnis mehrerer Schritte war (beispielsweise das Generieren von Inhalten), einen Prozess, der eine Art Drehbuch darstellt, das jeder wiederholen kann, um ähnliche Ergebnisse zu erzielen.

Da Wachstum nie endet, ist Growth Hacking ein kontinuierlicher Prozess. Wenn Sie weiterhin gegen ein Ziel testen und besser verstehen, ob Sie aus dieser Chance den größten Nutzen gezogen haben, treffen Sie Entscheidungen darüber, ob Sie weiterhin dort testen, wo Sie bereits waren, oder ob Sie Ihr Wachstumsmodell neu ausrichten, neue Bereiche mit potenziellen Wachstumschancen aufnehmen und den Vorgang wiederholen.



Der größte und wichtigste Growth Hack, den es gibt, ist der Aufbau einer Kultur des Testens und Lernens. Eine solche Kultur zu erschaffen, ist unglaublich schwierig, aber wenn Sie dies schaffen, dann haben Sie sich in die Lage versetzt, Ihren Kunden einen noch größeren Mehrwert zu bieten, als es Ihre Konkurrenz kann.

Die besondere Natur von Growth Hacking erkennen

Angeichts der Tatsache, dass es viele andere beliebte Produktentwicklungs- und Marketingmethoden gibt (deren letztendlicher Zweck jeweils darin besteht, ein Unternehmen wachsen zu lassen), ist es nützlich, zu verstehen, wie und wo sie sich von Growth Hacking unterscheiden.

Traditionelles Marketing versus Growth Hacking

Beim traditionellen Marketing ging es schon immer darum, Kunden dazu zu bringen, sich so für Ihr Produkt zu interessieren, dass sie es verwenden. Sein Hauptaugenmerk liegt auf der Absatzförderung von Produkten, die bereits fertig sind, und das wichtigste Ziel ist es, Ihre Vertriebskanäle zu füllen und Umsatz zu generieren. Traditionelles Marketing erreicht

dies durch eine Vielzahl von Methoden – Content-Marketing, Suchmaschinenoptimierung, Öffentlichkeitsarbeit, Werbung in Social Media und alles andere, was Aufmerksamkeit und Interesse auf das Produkt lenken wird, das Sie verkaufen.

Morgan Brown, gemeinsam mit Sean Ellis Verfasser des Buchs *Hacking Growth: How Today's Fastest-Growing Companies Drive Breakout Success* (Random House), beschreibt Growth Hacking als »experimentgetriebenes Marketing, das sich in erster Linie darauf konzentriert, wie das Produkt verwendet wird, um Wachstum sowohl von der Vertriebsseite als auch im Hinblick auf die Kundenbindung zu erzeugen. Das wichtigste Unterscheidungsmerkmal ist der Fokus auf die Produktebene im Unterschied zum Fokus auf die Vertriebskanal-Ebene, wie sie bei traditionellen Marketingbemühungen anzutreffen ist.«

Haben Sie den Unterschied bemerkt? Growth Hacking konzentriert sich mehr auf das Produkt selbst, um Wachstum zu erzeugen, anstatt einfach nur Interesse für das vorhandene Produkt zu wecken. Während traditionelle Marketer zweifellos optimieren, wie sie Menschen zu dem Produkt locken, betrachten Wachstumsexperten die gesamte Customer Journey, mit einem expliziten Fokus auf die Kundenbindung. Aufgrund dieser Fokussierung auf die Produktebene können die Wachstumsexperten mit Produkt- und Engineering-Kollegen kooperieren, um gemeinsam herauszufinden, was nötig ist, damit sich jemanden nicht nur für das Produkt entscheidet, sondern danach auch ein überzeugter und treuer Kunde bleibt, weil das Produkt für Ihn so nützlich ist.

Es sollte also klar sein, dass traditionelles Marketing und Growth Hacking zwar einige Überschneidungen aufweisen – so sehr, dass Praktiker auf beiden Seiten sogar viele der gleichen Techniken anwenden können –, dass beide jedoch grundlegend unterschiedliche Zielsetzungen verfolgen.

Lean Start-up versus Growth Hacking

Eine einzeilige Definition von der Lean-Start-up-Website, die von Eric Ries mitgegründet wurde, besagt, dass Lean Start-up a) einen wissenschaftlichen Ansatz zur Gründung und Verwaltung von Start-ups bietet sowie b) eine bewährte Möglichkeit bietet, ein gewünschtes Produkt schneller an den Mann (oder die Frau) zu bringen. Einiges davon klingt wie Growth Hacking, nicht wahr?

Nun hatten wir bei GrowthHackers früh das Glück, eine AMA-Fragesession (Ask Me Anything) zu veranstalten, bei der sowohl Eric Ries (der Autor des berühmtesten Buchs über die Lean-Start-up-Methodik) als auch Sean Ellis anwesend waren. Es wird Sie nicht überraschen, dass die Leute herausfinden wollten, ob sich diese beiden Ansätze wesentlich voneinander unterscheiden.

Eric sagte, dass der Lean-Start-up-Ansatz zwei gleiche Teile jeder Start-up- oder Geschäftsstrategie hervorhebt: die Werthypothese und die Wachstumshypothese, wobei beiden die gleiche Bedeutung beigemessen wird. Jedoch wurde in den Veröffentlichungen über die Lean-Start-up-Methodik mehr Aufmerksamkeit auf Aktivitäten der Werthypothese gelegt. Sogar Sean gibt zu, dass er bis zu dieser speziellen AMA-Session davon ausging, dass es Lean Start-ups lediglich darum geht, etwas zu schaffen, das wachsen kann (anders ausgedrückt: den Product-Market-Fit zu validieren), und dass Growth Hacking der Prozess ist, dieses Erschaffene wachsen zu lassen.

Morgan Brown wies in derselben AMA-Session darauf hin, dass Wachstum zwar definitiv Teil des Lean-Start-up-Ansatzes ist, die Wachstumshypothese jedoch Elemente enthält, die aufgrund des produktzentrierten Denkens des Silicon Valley ignoriert worden sein könnten – eine Denkweise, die in der Vergangenheit zu der »Produziere es, und sie werden schon kommen«-Mentalität führte. Er vermutete weiter, dass die Wahrnehmung, dass der Wachstumsaspekt irgendwie im Lean-Start-up-Ansatz fehlte, den Funken für die Growth-Hacking-Bewegung entzündet haben könnte.

Lassen Sie uns aber darauf zurückkommen, wie Sean Ellis die Unterschiede zwischen dem Lean-Start-up-Ansatz und Growth Hacking formulierte. Gemäß Ellis ist eine Sache beim Growth Hacking zu 100 Prozent wahr und zwar, dass Sie nicht einmal darüber nachdenken sollten, wie Sie ein Produkt, das zuvor noch nicht validiert wurde, wachsen lassen zu können. Sie sollten Ihren potenziellen Benutzern und Kunden kein Produkt anbieten, das sie möglicherweise hassen könnten und sie damit vergraulen. so dass sie in Zukunft nie mehr mit diesem Produkt in Berührung kommen wollen.



Lassen Sie nicht zu, dass all diese Ausführungen über die Terminologie der Beginn einer semantischen Diskussion darüber sind, ob eine Methodik besser ist als die andere. Wenden Sie stattdessen diejenigen Konzepte an, die für Sie funktionieren, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen, und zwar unabhängig davon, woher sie stammen. Das Erreichen der Ziele und Ergebnisse ist das Allerwichtigste.

Agile Produktentwicklung versus Growth Hacking

Die folgenreichsten Unterschiede zwischen agiler Produktentwicklung und Growth Hacking sind ihre Ziele und Rhythmen. Bei der agilen Produktentwicklung liegt der Schwerpunkt auf der Entwicklung eines funktionierenden Produkts. Beim Growth Hacking geht es darum, ein Produkt zu entwickeln, das auf die Kunden eine Anziehungskraft ausübt und sie an das Produkt bindet. Man könnte sagen, dass das Produktteam dafür verantwortlich ist die Kunden an das Produkt zu binden, Benutzer zu monetarisieren und ein so fantastischen Produkterlebnis zu schaffen, dass es über Mundpropaganda weiterempfohlen wird. Das Growth-Team würde ständig all diese Aspekte bewerten, um herauszufinden, was der beste Weg ist, um Benutzer in Kontakt mit dem Produkt zu bringen wie man ihnen eine großartige erste Erfahrung ermöglichen kann. Auch hier sieht man eine kleine Überschneidung. Beide Ansätze konzentrieren sich stark auf den Benutzer und darauf, etwas Wertvolles zu liefern, aber die Art und Weise, wie sie dies tun, unterscheidet sich.

Der andere Unterschied zwischen den beiden besteht darin, dass agile Prozesse wie Scrum Sprint-Backlogs erstellen, das sind Listen mit Anforderungen oder Aufgaben, die abgearbeitet werden müssen, um je Sprint jeweils ein Zwischenprodukt zu kreieren. Die Sprint-Backlogs definieren also die Aufgaben für die nächsten zwei, drei oder vier Wochen. Auf der anderen Seite basiert ein Growth-Hacking-Prozess auf einem hohen Experimentiertempo mit wöchentlichen oder vierzehntägigen Sprints, die Erfolge an den unvorhersehbarsten Orten und zu nicht vorhersehbaren Zeiten anzeigen können und die innerhalb des Produkterlebnisses systematisiert werden könnten. Dies macht es nahezu unmöglich, den Wachstumsprozess mit Produktentwicklungssprints in Einklang zu bringen.



Es gibt außerdem noch weitere Herausforderungen bei der Test-Abstimmung mit der Produktentwicklung, die ich später in diesem Buch noch erörtern werde. Es besteht ein spürbares Spannungsfeld zwischen der Priorisierung von Änderungen, die auf Tests basieren, im Vergleich zur Entwicklung neuer Funktionen oder dem Beheben von Fehlern.

Produktorientiertes Wachstum versus Growth Hacking

Der von der Venture-Capital-Firma OpenView Venture Partners geprägte Begriff produktorientiertes Wachstum (*product-led growth*) ist in letzter Zeit in Mode gekommen. Es gibt sogar ein von Wes Bush verfasstes Buch sowie Communitys, die um dieses Konzept herum entstehen. Der Ausdruck wurde verwendet, um zu definieren, wie Unternehmen ihre Wachstumsstrategien rund um ihre Produkte aufgebaut haben. Auch wenn der Begriff neu sein mag, verwenden die Menschen bereits seit einiger Zeit produktorientierte Wachstumsstrategien.

Ich bat Wes Bush, während einer AMA-Sitzung auf GrowthHackers diese Unterschiede für mich zu klären. Er merkte an, dass Growth Hacking ein iterativer Prozess ist, den man für das Wachstum *aller Arten* von Unternehmen nutzen kann. Bei einem iterativen Prozess wiederholt man gleiche oder ähnliche Prozessschritte immer wieder, um sich schrittweise seinem Ziel anzunähern. Er hat auch darauf aufmerksam gemacht, dass nicht jedes Unternehmen produktorientiert geführt werden kann. Dies gelte insbesondere für komplexe Produkte, die Vorführungen und mehrere Sitzungen erfordern, um jemanden vom Wert des Produkts zu überzeugen. Es kann Tage oder Wochen dauern, bis es zu einem Verkaufsabschluss kommt. Dieses Geschäftsmodell ist für traditionelle verkaufsgeführte Unternehmen üblich. Produktorientiertes Wachstum hingegen ist spezifisch für eine Untergruppe von Unternehmen, bei denen die Wertschöpfungszeit (Time-to-Value) wirklich kurz ist. Dabei kommt es darauf an, dass es keine oder nur geringe Einstiegshürden gibt, um das Produkt zu benutzen. Dies wiederum ermöglicht es, den Mehrwert des Produkts viel schneller zu erleben.

Es gibt andere Kriterien, die speziell für produktorientierte Unternehmen gelten, aber im Moment ist die Unterscheidung, die ich in meinem Kopf habe, dass produktorientiertes Wachstum für eine Teilmenge der Produkte gilt, auf die Sie die Growth-Hacking-Methodik anwenden könnten. Auch dies soll nicht dazu führen, eine Debatte darüber anzustoßen, welche Methodik besser ist. Es geht vielmehr darum, zu verstehen, wie sie sich unterscheiden.

Missverständnisse und Irrglauben über Growth Hacking aus dem Weg räumen

Wie bei jeder Idee, für die sich noch kein allgemeines Verständnis entwickelt hat, fühlen sich Menschen häufig verpflichtet, ihre – manchmal nicht fundierten – Meinungen darüber zu äußern. Angesichts der Tatsache, dass ich Growth Hacking von der Person, die den

Begriff geprägt hat, gelernt habe, hatte ich die Gelegenheit, besser als die meisten anderen zu verstehen, was Growth Hacking wirklich ist und was nicht. In diesem Abschnitt wende ich mich einigen der problematischeren Schnellschüssen zu, die sich Leute in Bezug auf dieses Thema ausgedacht haben.

Der Ausdruck selbst

Ich denke, man kann mit Fug und Recht sagen, dass dem Begriff *Growth Hacking* eine gehörige Portion Feindschaft entgegengebracht wird. Sean Ellis hat bei mehreren Gelegenheiten gesagt, dass er beabsichtigte, dass der Ausdruck kontrovers sein soll. Schließlich kann man sich kaum etwas Schlimmeres vorstellen, als einen neuen Begriff zu prägen, der dann einfach ignoriert wird. Die Tatsache, dass die Menschen stark auf den Begriff *Growth Hacking* reagieren, gibt ihm die Aufmerksamkeit, die er braucht, damit Praktiker anderen den Weg weisen können. Wenn Sie also zu denjenigen gehören, die intuitiv auf diesen Begriff reagieren, dann sollten Sie wissen, dass Sie damit genau die Tür durchschritten haben, durch die Sean Ellis Sie treten lassen wollte, damit Sie mehr darüber erfahren. Das ist es, was ein Marketing-Genie ausmacht.

Sich vom Begriff »Hacking« in die Irre führen lassen

Seien wir ehrlich: Viele Menschen setzen Growth Hacking mit Spam-Taktiken, Betrügereien, Tricks und Täuschungsmanövern gleich. Sie werden dies regelmäßig erleben, wenn Menschen auf eine hinterhältige Taktik stoßen und dann verächtlich rufen: »Mensch, hör doch auf mit dem Growth Hacking«.

Die Gründe dafür liegen auf der Hand: Wenn Menschen an Hacking denken, haben sie häufig Vorurteile. Sie haben das Hollywood-Stereotyp vor Augen und vermuten, dass illegale Machenschaften vor sich gehen. Dass diejenigen, die Spam-Methoden angewendet haben, den Begriff Hacking als ihr Markenzeichen vereinnahmt haben, war für das Verständnis des Begriffs nicht förderlich. Es ist also kein Wunder, dass diejenigen, die Opfer von Spamming-Taktiken werden, das Gefühl haben, dass dies das ist, was Growth Hacker tun.

Das ist bedauerlich, denn was Sean Ellis mit dem Wort »Hacking« in seiner Begriffsschöpfung ausdrücken wollte, ist die Kreativität, das Fachwissen und die schiere Hartnäckigkeit, die nötig sind, um Misserfolge zu überwinden, während Sie nach Wegen suchen, die zu bahnbrechendem Wachstum führen.

Der Glaube, dass Wachstum zulasten der Customer Experience erfolgt

Diese Überschrift hängt damit zusammen, dass Growth Hacking mit den bereits erwähnten Spam-Taktiken assoziiert wird. Sie impliziert, dass sich das Unternehmen nur um sich selbst kümmert und die Kunden nur dazu dienen, um Geld oder Daten zu liefern, die vom Unternehmen verwendet werden können, um noch mehr Geld zu verdienen. Da der Begriff von einigen unseriösen Akteuren genutzt wird, wird auch hier der Eindruck erweckt, als ob alle Growth Hacker solchen Praktiken nachgehen würden; obwohl nichts weiter von der Wahrheit entfernt sein könnte.

Wenn überhaupt, entsteht nachhaltiges Wachstum nur aus einem tiefen Verständnis der Motivation Ihrer Kunden und daraus, wie Sie dieses Verständnis nutzen, um den Mehrwert zu steigern, den Sie Ihren Kunden bieten. Es ist unlogisch, zu denken, dass man mit kurzfristigen Tricks, die per Definition nicht nachhaltig sind, den Wert bzw. Nutzen eines Produkts verbessern kann.

Glauben, dass es um schnelle Treffer und Taktiken geht

Wenn Sie online nach dem Begriff *Growth Hacking* suchen, finden Sie Hunderte von Artikeln darüber, wie jemand etwas »growth-gehackt« hat, oder eine Top-Ten-Liste von Growth Hacks, die jedes Start-up durchführen muss, und zahllose andere Variationen, die sich alle auf Taktiken konzentrieren. Die Art und Weise, wie diese Texte geschrieben wurden, scheint zu implizieren, dass Sie den gleichen Erfolg haben werden, wenn Sie einfach das nachmachen, was andere getan haben. Diese Annahme ist jedoch sehr weit von der Wahrheit entfernt. Jeder Kontext ist anders. Die Anzahl der Variablen im Spiel ist unendlich groß.

Beim Growth Hacking geht es und ging es nie um Taktik. Es dreh sich immer um einen Prozess und das Nutzen von Wachstumschancen auf Produkt- und Systemebene. Es geht immer um strenge Tests, um die Verbreitung und die Bindung an das Produkts zu verbessern.

Glauben, dass es einen magischen Growth Hacker gibt

Mit den Eigenschaften eines Growth Hackers befasse ich mich ausführlich in Kapitel 2, aber es ist wichtig, zu wissen, dass es keinen einzigen magischen Growth Hacker gibt, der Wunder geschehen lässt. Selbst wenn Sean Ellis morgen in ein neues Unternehmen eintreten sollte, könnte er keine Garantie für irgendeinen Erfolg geben, geschweige denn für etwas so Großes wie das, was er in seinen früheren Tätigkeiten bei Dropbox, Eventbrite, LogMeIn und Lookout getan hat. Alles, was er realistischweise versprechen könnte, ist die Fähigkeit, zu erkennen, was funktioniert und was nicht, indem er schnell testet und eine Kultur des Testens aufbaut.

Jeder, der Ihnen garantiert, dass er in der Lage sein wird, »Ihr Unternehmen zu growth-hacken«, ist einfach nur ein Lügner. Wenn überhaupt, geht es beim Wachstum um funktionsübergreifende Teams, zu denen Marketing, Engineering und Produktentwicklung gehören, die zusammenarbeiten, um neue Wege für das Wachstum von Produkten zu erschließen.

Glauben, dass nur das Growth-Team für das Wachstum verantwortlich ist

Diese Annahme ist realitätsfern. Ist nun das Growth-Team in erster Linie dafür verantwortlich, Aktivitäten voranzutreiben, die zu Wachstum führen? Natürlich! Aber zu denken, dass man einfach ein Growth-Team zusammenstellen kann und es die Arbeit losgelöst vom Rest des Unternehmens und ohne dessen Einflussnahme und Steuerung erledigen wird, ist ein Trugschluss. Wie Sie im Buch immer wieder lesen werden, ist Wachstum ein funktionsübergreifender Prozess. Jeder im Unternehmen muss in die Aktivitäten Growth-Teams eingebunden sein und eine unterstützende Rolle einnehmen. Einige dieser Rollen sind dichter

am Growth-Team, was zu häufigeren Interaktionen führt. Bei anderen Rollen ist dies weniger der Fall. Aber alle müssen mitspielen, da Wachstum ein Mannschaftssport ist.

Glauben, dass Sie Erfahrung in der Produktentwicklung oder im Marketing benötigen

Aus erster Hand kann ich sagen, dass es völliger Unsinn ist, zu denken, Sie bräuchten Hintergrundwissen und Erfahrung in der Produktentwicklung oder im Marketing. Bevor ich zu GrowthHackers kam, hatte ich keine Erfahrung im Marketing, in der Produktentwicklung, mit Growth oder irgendetwas anderem, was mit Start-ups in Zusammenhang steht, und zwar weder in Form meiner beruflichen Ausbildung noch aufgrund von Praxiserfahrungen im Rahmen meiner Tätigkeit. Ich habe Abschlüsse in Chemie und Biochemie, aber dennoch lesen Sie gerade ein Buch über Growth Hacking, das von mir geschrieben wurde.

Beim Growth Hacking geht es einfach darum, die wissenschaftliche Methode auf Marketing und Produktentwicklung anzuwenden. Wenn Sie jemals in der Schule ein wissenschaftliches Experiment durchgeführt haben, dann kennen Sie die Vorgehensweise bereits. Jetzt geht es einfach nur darum, diese auf einen anderen Kontext anzuwenden. Dies ist einfacher machbar, als ich selbst zu dem Zeitpunkt vermutete, zu dem ich bei GrowthHackers mit der Durchführung von Tests begann. Wenn Sie in der Lage sind, zu recherchieren, den Prozess zu verfolgen und sich von den gewonnenen Erkenntnissen überzeugen zu lassen, werden Sie gegenüber den meisten anderen Menschen, die ebenfalls versuchen, sich über ihren nächsten Schritt klar zu werden, einen Vorsprung haben.

Glauben, dass Sie ein Coder sein müssen

Verstehen Sie mich nicht falsch: Programmierkenntnisse helfen. Aber sie sind nicht unbedingt notwendig. Viele der größten Namen im Bereich Growth Hacking wissen nur wenig über das Schreiben von Code. Dieses Missverständnis rührt auch ein wenig daher, dass das Wort Hacking im Begriff Growth Hacking enthalten ist und man bei Hackern sofort an Programmierer denkt. Wenn es überhaupt einen Zusammenhang gibt, dann den, dass Sie in Bruchteilen denken sollten, wie es ein Coder tun könnte, oder dass Sie wie ein Programmierer verschiedene Wege durchdenken sollten, um eine optimale Lösung zu finden.

Glauben, dass Wachstum durch Akquise entsteht

Auf GrowthHackers.com gibt es auch eine Jobbörse, und ich sehe dort regelmäßig Postings, in denen nach Growth Hackern gesucht wird. (Mehr zu »Growth Hacker« als Berufsbezeichnung finden Sie weiter hinten in diesem Kapitel.) Beim Lesen der Stellenbeschreibungen war es nicht ungewöhnlich, zu sehen, dass das, was sie wirklich suchten, ein Marketer war – mit anderen Worten also jemand, der einen bestimmten Akquisekanal beherrscht.

Als ich nach meiner Tätigkeit bei GrowthHackers auf der Suche nach einer neuen Aufgabe war, sah ich unzählige Stellenangebote, die wieder und wieder das gleiche Missverständnis aufwiesen. Die Unternehmen suchten eigentlich nach einer Person, die den Traffic zu ihrer Website oder App erhöhen kann. Da das Konzept nicht richtig verstanden wird, gehen die

Unternehmen davon aus, dass Wachstum eine Funktion der Akquise ist. Außerdem hört sich »Growth Hacker« (oder »Growth Marketer«) einfach hipper an als nur Marketer.

Glauben, dass die »berühmten Growth Hacks« die ganze harte Arbeit getan haben

Als ich die erste Gliederung dieses Kapitels schrieb, dachte ich, ich würde einige der Themen wiederholen, die zu Legenden in der Welt des Growth Hacking geworden sind. Dies sind Themen, über die viel geschrieben wurden, wie der Empfehlungsmechanismus von Dropbox, Hotmails PS-Zeile, die einen Link zur Website enthielt, auf der man ein kostenloses Konto erstellen konnte, oder Airbnb, das professionelle Fotos von den Wohnungen der Gastgeber anfertigen ließ, sowie weitere Anekdoten, die zu einem enormen Wachstum dieser Unternehmen führten. All diese Geschichten sind nur eine Google-Suche entfernt.

Obwohl diese einzelnen Aktionen sicherlich bei diesen Unternehmen zu großem Erfolg geführt haben, verfestigt das Schreiben über sie wieder einfach den Mythos, dass man lediglich einen Homerun braucht und alles andere dann von selbst geschieht. Wann immer über diese Themen geschrieben wird, werden nur selten die Tests erwähnt, die im Vorfeld stattfanden und zu den Erkenntnissen geführt haben, die den Grundstein dafür gelegt haben, dass sich diese großen Erfolge manifestierten. In ähnlicher Weise wird nie über all die Tests gesprochen, die danach durchgeführt wurden, um diese großen Erfolge zu optimieren und mit denen nach anderen Wachstumschancen gesucht wurde, auch wenn sie nicht mit diesen ruhmreichsten Erfolgen vergleichbar waren.

Sind diese berühmten, großen Erfolge inspirierend? Mit Sicherheit. Aber, wie gesagt, sie zum Maßstab zu nehmen und zu glauben, dass Sie die gleichen Ergebnisse erzielen werden, wenn Sie nur das Gleiche tun, ist töricht. Wenn überhaupt, ist die Lektion, die Sie aus den Erfahrungen über das Wachstum anderer Unternehmen mitnehmen können, zu verstehen, was deren Prozess war, mehr über die Motivationen ihrer Kunden zu lernen und wie sie den Weg gefunden haben, um die Bedürfnisse ihrer Kunden zu erfüllen, damit so weiteres Wachstum ermöglicht wird.

Denken, dass Sie sich einfach einen Growth Hacker nennen können

Wenn Sie auf LinkedIn eine Suche starten, dann finden Sie zu dem Zeitpunkt, zu dem ich diese Zeilen schreibe, mehr als 25.000 Personen, die in ihrer Berufsbezeichnung »Growth Hacker« stehen haben. Dies ist aus zwei Gründen kurios. Erstens hat die Person, die den Begriff Growth Hacking geprägt hat, ihn nie für ihre Tätigkeitsbeschreibung verwendet. Suchen Sie überall danach. Sie werden keine Stelle finden. Und zweitens ist Growth Hacker keine Berufsangabe. Growth Hacking ist etwas, was Sie tun, und in vielerlei Hinsicht spiegelt dieser allgegenwärtige (Fehl-)Gebrauch innerhalb von Berufsbezeichnungen perfekt die allgegenwärtigen Missverständnisse darüber wider, was Growth Hacking wirklich ist.

Morgan Brown hat es am besten formuliert, als er in einer der Diskussionen in der Growth-Hackers-Community meinte, dass Growth Hacking ein »ex post facto«-Titel sei. Anders

ausgedrückt, Sie haben sich diesen Titel erst dann verdient, wenn Sie tatsächlich die harte Arbeit getan haben, Wachstum voranzutreiben. Sie verdienen den Titel nicht, indem Sie ihn einfach Ihrem LinkedIn-Profil hinzufügen.

Namen sind Schall und Rauch

Es ist kein Geheimnis, dass viele Menschen den Begriff Growth Hacking missbilligen. Ich gestehe, dass ich selbst kein begeisterter Fan des Ausdrucks bin, aber ich habe auch nichts dagegen. Die Abneigung wird hauptsächlich durch drei Gründen verursacht – von Menschen, die

- ✓ glauben, dass dieser Begriff nur abgedroschen oder übermäßig angeberisch ist
- ✓ glauben, dass es ein Modewort ist, das nichts wirklich Neues repräsentiert
- ✓ die sich Wort *Hacking* in diesem Begriff in die Irre führen lassen

Was auch immer es sein mag, es gibt keine verbindliche Regel, die besagt, dass Growth Hacking als Growth Hacking bezeichnet werden muss. Ich habe noch nie gehört, dass Sean Ellis dies jemals behauptet hat. Auch im Rahmen dieses Buchs benutze ich Wachstum und Growth Hacking gleichbedeutend. Manchmal werden auch die Begriffe Growth Marketing oder agiles Marketing verwendet. Selbst mit diesen Bezeichnungen werden Sie Menschen finden, die leidenschaftliche Diskussionen darüber führen, wie groß der Unterschied ist, wenn Sie abweichende Begriffe wählen.

Meiner Meinung nach ist das alles nur akademischer Natur. Nennen Sie es, wie Sie wollen. Verwenden Sie den Begriff, bei dem es Ihnen am wenigsten unangenehm ist, wenn Sie mit ihm in der Öffentlichkeit assoziiert werden. Niemand wird beleidigt sein, wenn Sie sich entscheiden, es so zu definieren, wie es für Sie sinnvoll ist.

In diesem Buch weise ich wiederholt darauf hin, dass Growth Hacking ein Prozess ist. Das einzige Ziel dieses Prozesses ist es, zu testen und immer mehr Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wie Sie den Mehrwert für Ihre Benutzer steigern können, damit Sie eine nachhaltige Geschäftsstrategie aufbauen können. Wenn dies bedeutet, dass Sie (weitere) Erklärungen, Kriterien oder Hinweise ergänzen müssen, um es verständlicher und praktikabler zu machen, sollten Sie dies tun. Wenn Sie glauben, dass dies einfach nur Ihr normaler Produktentwicklungsprozess ist, ist es das, was es ist. Growth Hacking ist als Idee groß genug, um all das in der Leistung zu verkörpern, den Mehrwert für den Kunden zu steigern.

Eine großartige Analogie ist der Kampfkunststil Jeet Kune Do, der von Bruce Lee entwickelt wurde. Die Kampfkunst selbst war ein Mashup verschiedener Techniken, die Bruce Lee nützlich fand. Die primären Techniken waren in der Tat diejenigen, die er, basierend auf seinem bevorzugten Kampfstil, am nützlichsten empfand. Die Maxime »Integriere alles, was nützlich ist« stand im Mittelpunkt der Philosophie von Jeet Kune Do. Nicht alles, was für Bruce Lee gut klappte, klappte auch bei jedem seiner Schüler. Und obwohl sie alle einige Grundtechniken lernen mussten, konnten sie nur dann wahres Können in Jeet Kune Do entwickeln und zum Meister werden, wenn sie die gelernten

Basics an ihre individuellen Situationen und Stärken anpassen. Growth Hacking ist für mich genau das.

Meiner Meinung nach müssen Sie Stellung beziehen und darauf bestehen, dass es sich bei Growth Hacking nicht um eine Reihe von Spam-Taktiken handelt, die entwickelt wurden, um Menschen zu betrügen und Geld zu verdienen, während sie sich immer noch fragen, was gerade passiert ist. Wenn Sie den zentralen Grundsätzen des Growth Hacking folgen, wie ich sie vorgestellt habe, dann sind Sie dadurch Mitglied der wachsenden, weltweiten Gemeinschaft derer geworden, die die Prinzipien des Growth Hacking verteidigen und sie so anwenden, wie sie sein sollten.

Das bedeutet, dass man aktiv eingreifen muss, wenn man Gespräche mitbekommt, in denen eine Methode wörtlich als »Growth Hacking« verspottet wird, obwohl sie eindeutig der Absicht dieses Ansatzes widerspricht. Es gibt weitaus mehr schlechte Anbieter da draußen als diejenigen, die sich um die harte Arbeit kümmern, nachhaltige Unternehmen aufzubauen, indem sie unermüdlich daran arbeiten, den Kunden zu helfen, ihre Ziele zu erreichen. Gleichzeitig setzen sich nicht genug von uns für die Kernprinzipien des Growth Hacking ein. Eine meiner Hoffnungen ist, dass Sie durch die Lektüre dieses Buchs das nötige Rüstzeug haben werden, genau das zu tun. So idealistisch es auch klingen mag, gemeinsam werden wir eines Tags in der Lage sein, die Flut von Fehlinformationen und Missverständnissen rund um dieses Thema zu stoppen und einfach nur die Mission zu erfüllen, unseren Anwendern und Kunden jeden Tag mehr Nutzen zu bieten.