

Baumgarth, Carsten; Kastner, Olga Louisa

Working Paper

Pop-up-Stores im Modebereich: Erfolgsfaktoren einer vergänglichen Form der Kundeninspiration

Working Paper, No. 69

Provided in Cooperation with:

IMB Institute of Management Berlin, Berlin School of Economics and Law

Suggested Citation: Baumgarth, Carsten; Kastner, Olga Louisa (2012) : Pop-up-Stores im Modebereich: Erfolgsfaktoren einer vergänglichen Form der Kundeninspiration, Working Paper, No. 69, Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin, IMB Institute of Management Berlin, Berlin

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/74335>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



Hochschule für
Wirtschaft und Recht Berlin
Berlin School of Economics and Law

IMB Institute of Management Berlin

Pop-up-Stores im Modebereich: Erfolgsfaktoren einer vergänglichen Form der Kundeninspiration

Authors: Carsten Baumgarth, Olga Louisa Kastner

Working Papers No. 69

07/2012

Editors:

Gert Bruche | Christoph Dörrenbächer | Friedrich Nagel | Sven Ripsas

RESEARCH PAPER

**Pop-up-Stores im Modebereich: Erfolgsfaktoren einer vergänglichen
Form der Kundeninspiration**

Carsten Baumgarth

Olga Louisa Kastner

Paper No. 69, Date: 07/2012

Working Papers of the
Institute of Management Berlin at the
Berlin School of Economics and Law (HWR Berlin)
Badensche Str. 50-51, D-10825 Berlin

Editors:

Gert Bruche

Christoph Dörrenbächer

Friedrich Nagel

Sven Ripsas

ISSN 1869-8115

- All rights reserved -

Biographic note:

Prof. Dr. Carsten Baumgarth was born in Darmstadt, Germany, in 1968 and obtained his diploma, doctorate and habilitation at the University Siegen, Germany. He has taught Marketing in Paderborn, Vienna, St. Gallen, Hamburg, Cologne, Würzburg, Lucern and Frankfurt. Before he joined the Berlin School of Economics and Law, Baumgarth has been Associate Professor of Marketing at the Marmara University Istanbul, Turkey, for three years. He has published over 200 papers on marketing-related issues, in publications including the Journal of Business Research, Industrial Marketing Management, European Journal of Marketing, Journal of Marketing Communications, Journal of Business Market Management, Journal of Product and Brand Management, International Journal of Arts Management, Marketing ZFP, Marketing Review St. Gallen und Medienwirtschaft. He is also the head of a brand consultancy company.

Contact: cb@cbaumgarth.net

Since April 2012, **Olga Louisa Kastner**, born in Essen, Germany in 1986, is studying the master program "International Business & Consulting" with focus in "International Strategic Management" at the Berlin School of Economics and Law and the Parisian Business School École Supérieure du Commerce Extérieur. She made her Bachelor of Arts in the German-French studying program "Management International" with focus in marketing & communications and wrote her Bachelor's thesis about critical success factors of pop-up-stores in the international fashion industry. During her studies, Mrs Kastner has been working as marketing intern and student trainee in creative communications agencies in Paris and Berlin where she was significantly involved in the strategic planning and conception of pop-up-stores of global fashion brands such as H&M and Tommy Hilfiger.

Contact: louisa.kastner@gmx.de

Prof. Dr. Carsten Baumgarth, 1968 geboren in Darmstadt, hat studiert, promoviert und habilitiert an der Universität Siegen. Er hat u. a. an Hochschulen in Paderborn, Wien, St. Gallen, Hamburg, Köln, Würzburg, Luzern und Frankfurt gelehrt. Vor seinem Ruf an die Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin war er drei Jahre als Associate-Professor an der Marmara Universität in Istanbul tätig. Er hat bislang über 200 Buch- und Zeitschriftenbeiträge mit Schwerpunkt Markenpolitik, B-to-B-Marketing und Empirische Forschung publiziert. U. a. sind seine Forschungen in den Zeitschriften Journal of Business Research, Industrial Marketing Management, European Journal of Marketing, Journal of Marketing Communications, Journal of Business Market Management, Journal of Product and Brand Management, International Journal of Arts Management, Marketing ZFP, Marketing Review St. Gallen und Medienwirtschaft erschienen. Er ist ferner Gründer und Vorsitzender eines Markenberatungsunternehmens.

Kontakt: cb@cbaumgarth.net

Olga Louisa Kastner, 1986 geboren in Essen, studiert seit April 2012 im Masterstudiengang „International Business & Consulting“ mit dem Schwerpunkt „International Strategic Management“ an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin und der Pariser Business School École Supérieure du Commerce Extérieur. Ihren Bachelor absolvierte sie in dem deutsch-französischen Studiengang „Management International“ mit dem Schwerpunkt Marketing & Kommunikation und schrieb ihre Bachelorarbeit über Erfolgsfaktoren von Pop-up-Stores in der internationalen Bekleidungsindustrie. Während ihres Studiums arbeitete sie als Praktikantin und Werksstudentin in international operierenden Kreativagenturen in Paris und Berlin, wo sie u.a. an der strategischen Planung von Pop-up-Stores für globale Bekleidungsmarken wie H&M und Tommy Hilfiger maßgeblich mitgewirkt hat.

Kontakt: louisa.kastner@gmx.de

Abstract:

In the highly saturated global fashion industry, clothing brands attempt to create and sustain the illusion of uniqueness and exclusivity by deploying a multitude of artificial, both time- and volume-related product shortages, allegedly select shopping experiences and ever accelerating launch intervals of new collections. One of those ephemeral forms of customer inspiration represents the new phenomenon of temporary pop-up-stores.

Since pop-up-stores constitute a novel and still immature store format, little scientific research has been conducted to date. Existing academic articles limit their analyses to general systematisations and the appraisal of isolated, recurrent success factors such as the location or store design.

This paper analyses both the existing pop-up-retail literature and empirical studies in related disciplines for critical success factors of pop-up-stores, identifies relevant dimensions of success and eventually proposes a success factors model, hierarchically structured into a macro and a micro level. The model's consistency is subsequently challenged using two explorative case studies from the international fashion industry. This approach demonstrates the model's suitability for practical application, the latter serving not only descriptive and explicative functions, but also managerial purposes by offering concrete guidelines to executives of pop-up-stores in terms of the strategic conception, operational execution and subsequent performance evaluation.

Zusammenfassung:

In der internationalen Bekleidungsindustrie wird heute mit einer Vielzahl zeit- sowie mengenbezogener Verknappungsinstrumente auf Produktebene, vermeintlich exklusiver Einkaufserlebnisse und einem immer schnelleren Kollektionsrhythmus versucht, Kunden zu inspirieren und die Illusion von Exklusivität und Originalität zu erzeugen. Eine dieser Spielarten von vergänglichen Formen der Kundeninspiration und des dreidimensionalen Kundenerlebnisses bilden Pop-up-Stores.

Aufgrund seiner verhältnismäßig jungen Tradition fand das temporäre Ladenformat im wissenschaftlichen Diskurs bisher nur marginale Beachtung als zentraler Forschungsgegenstand. Vorhandene Untersuchungen beschränkten sich bislang auf grundsätzliche Systematisierungen und die Ermittlung isolierter, immer wiederkehrender Erfolgsfaktoren wie den Standort oder die Ladengestaltung.

Dieser Beitrag leitet aus der vorhandenen Pop-up-Retail-Literatur und empirischen Studien aus verwandten Forschungsdisziplinen Erfolgsfaktoren von Pop-up-Stores ab, zeigt prioritäre Erfolgsdimensionen auf und entwickelt schließlich ein hierarchisch in Makro- und Mikroebene unterteiltes Erfolgsfaktorenmodell. Die Konsistenz des Modells wird anschließend auf der Basis von zwei qualitativen Fallstudien aus der internationalen Bekleidungsindustrie explorativ überprüft. Diese Vorgehensweise belegt die Eignung des Modells im Hinblick auf seine praktische Anwendung und demonstriert nicht nur seine deskriptive und explikative Funktionen, sondern auch sein technologisches Potenzial, indem es Markenverantwortlichen konkrete Handlungsempfehlungen in der strategischen Planung, operativen Ausführung und nachgelagerten Erfolgsauswertung aufzeigt.

Inhaltsverzeichnis

1.	Relevanz von Pop-up-Stores.....	5
2.	Begriff und Abgrenzung von Pop-up-Store.....	5
3.	Erfolgsfaktoren von Pop-up-Stores.....	7
3.1	Forschungsstand	8
3.2	Expertengespräche.....	9
3.3	Erfolg.....	10
3.4	Erfolgsfaktoren	11
3.4.1	Makrofaktoren	11
3.4.2	Mikrofaktoren	13
3.5	Bezugsrahmen	16
4.	Exemplarische Fallbeispiele	16
4.1	Fallstudie als empirische Mastertechnik.....	16
4.2	Einzelfallstudien	17
4.3	Fallstudienvergleich	23
5.	Managementempfehlungen und weiterer Forschungsbedarf.....	24
	Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	26
	Appendix: Quellen der Fallstudien	26
	Literaturverzeichnis	27
	Working Papers des Institute of Management Berlin an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin	31

1. Relevanz von Pop-up-Stores

Limited Editions. Special Editions. Collector's Editions. Capsule Collections. Pre-Launch Collections. Zweitlinien. Drittlinien. Private Shopping Events. Pre-Order Events. Showroom-Previews vor der offiziellen Modenschau. Co-Brandings zwischen Haute-Couture-Designer und Billig-Modekette. Kollektionen, die nicht länger als vier Wochen im Laden hängen (Weiguny 2009). In der internationalen Modeindustrie wird heute mit einer Vielzahl zeit- sowie mengenbezogener Verknappungsinstrumente auf Produktebene, vermeintlich exklusiver Einkaufserlebnisse und einem immer schnelleren Kollektionsrhythmus versucht, Kunden zu inspirieren und die Illusion von Exklusivität und Originalität zu erzeugen. Angesichts eines stetig wachsenden (Über-)Angebots an neuen Kollektionen und des Imitierens von neuen Stilrichtungen über jegliche Markengrenzen hinweg gewinnt der Wunsch nach Distinktion, sowohl aus Konsumenten- als auch Unternehmenssicht, zunehmend an Bedeutung (Dams/Dams 2008, S. 21). Dieses Streben nach Einzigartigkeit und Differenzierung auf Herstellerseite ist als Reaktion auf verschärfte Wettbewerbsbedingungen, ausgeprägte Marktsättigungstendenzen (Winter 2009, S. 1), ein Überangebot an Kommunikations- und Werbemaßnahmen in der globalen Bekleidungsindustrie („Kampf um Aufmerksamkeit“, Dams/Dams 2008, S. 11) sowie dem Kundenwunsch nach inspirierenden und einmaligen (Konsum-)Erlebnissen zu verstehen. Eine dieser Spielarten von vergänglichen Formen der Kundeninspiration und des dreidimensionalen Kundenerlebnisses im Modeumfeld aber auch weit darüber hinaus (Hurth/Krause 2010, S. 35) bilden Pop-up-Stores. Als konzeptioneller Mittelweg zwischen der dauerhaften Darbietung von Markenerlebniswelten in Form von Flagship-Stores und der punktuellen, zeitlich eng begrenzten Inszenierung von Events wie Aktionen am Point of Sale findet der Pop-up-Store seinen Ursprung in dem episodischen Charakter von fahrenden Händlern, mobilen Marktständen und Wanderzirkussen (Marciniak/Budnarowska 2009, S. 2). In seiner heutigen Erscheinungsform trat der Pop-up-Store erstmals 2004 in Deutschland auf, als das japanische Avantgarde-Modelabel *Comme des Garçons* seinen sogenannten Guerilla Store im Hinterhof eines ehemaligen Buchladens in Berlin-Mitte eröffnete und seitdem aufgrund seiner Radikalität in Konzeption und Umsetzung als primäre Referenz angeführt wird (Horyn 2004).

Ziel dieses Beitrags ist es, neben einer Begriffsklärung, Erfolgsfaktoren aus Sicht der Anbieter theoretisch-konzeptionell abzuleiten und anhand von zwei Fallstudien aus dem Modebereich zu illustrieren.

2. Begriff und Abgrenzung von Pop-up-Store

Trotz seines aktuell stark zunehmenden Einsatzes in der Marketing-Praxis existiert in der Literatur bisher noch keine einheitliche Begriffsbestimmung des vergleichsweise jungen Phänomens Pop-up-Store (Hurth/Krause 2010, S. 33). Im Folgenden soll daher zunächst ein Überblick über bestehende Definitionsansätze gegeben werden, bevor eine eigenständige Begriffsbestimmung anhand realtypischer, empirisch beobachtbarer Merkmale von Pop-up-Stores vorgestellt wird.

Duncan (2008, S. 48) kombiniert Handels- und Kommunikationsebene, indem sie den Pop-up-Store als operatives Instrument sowohl der Vertriebsstrategie als auch der Public Relations begreift. So

generiere der Pop-up-Store Besucherfrequenz und mediales Interesse, und ziele darauf ab, neue Zielgruppen für die Marke zu erschließen. Nach Miller (2006, S. 158) fungiert der Pop-up-Store primär als Markteintrittsinstrument. Als vorübergehende, zeitlich begrenzte Niederlassung einer Marke ermögliche der Pop-up-Stores, neue Marken und Märkte zu testen, ohne dabei das Risiko einer bedeutenden finanziellen Investition eingehen zu müssen. Clark (2011, S. 28) hingegen unterstreicht langfristige, strategische Markenziele, die mittels Pop-up-Stores verfolgt würden. So erlaube es das temporäre Ladenformat, nachhaltige, d. h. über die eigentliche Dauer des Pop-up-Stores hinausreichende Kommunikations- und PR-Erfolge zu erzielen, ohne dass signifikante Summen in Marketing investiert werden müssten. Gentry (2011, S. 14) stellt schließlich die Eigenschaft des Pop-up-Stores als dreidimensionale Markeninszenierung in den Mittelpunkt ihres Definitionsansatzes. Neben seiner Funktion als nicht kapitalintensive Markteintrittsplattform sei das primäre Ziel von Pop-up-Stores, den Bekanntheitsgrad von Marken zu stärken sowie den Markenwert zu steigern. In diesem Zusammenhang spielen die Inszenierung von interaktiven Begegnungen zwischen Marke und Konsument im Raum eine ebenso bedeutsame Rolle wie die Generierung einer maximalen Medienresonanz.

Angesichts der Heterogenität der vorgestellten Definitionsansätze soll nachfolgend unter Bezugnahme auf die realtypischen, empirisch beobachtbaren Wesensmerkmale von Pop-up-Stores eine eigenständige Begriffsbestimmung vorgenommen werden.

Auf **Erfolgsebene** werden die in der Marketing-Praxis primär verfolgten und damit übergeordneten Kommunikations- und Markenziele durch drei wesentliche Einflusskriterien bestimmt und angetrieben. Als vergleichsweise neuartiges Markentool zielt der Pop-up-Store darauf ab, die Markenwelt des sich dreidimensional inszenierenden Handelsunternehmens für den Ladenbesucher und (potenziellen) Konsumenten möglichst sinnlich-authentisch erlebbar zu machen. Mit dem Ziel, den Konsumenten in eine gleichsam emotionale wie unmittelbare Interaktion mit der Marke treten zu lassen und das Interesse der (lokalen) Medien zu erregen, spielt ein erlebnisorientiertes Unterhaltungsprogramm (sog. „Side Events“) eine zentrale Rolle bei der Konzeption von Pop-up-Stores.

Weil sich der Pop-up-Store auf **Handelsebene** als gleichsam neuartiges wie innovatives Ladenkonzept primär an eine junge, urbane und trendbewusste Zielgruppe richtet, wird er gemeinhin an innerstädtischen sogenannten Szene-Standorten positioniert. Zudem bedeuten ein modernes, häufig absichtlich improvisiertes Ladendesign, zeitlich begrenzte Miet- und Betriebsausgaben sowie vergleichsweise geringe Lager- und Inventarkosten aufgrund eines selektiven Produktangebots einen verhältnismäßig niedrigen Investitionsaufwand (Horbert 2012; Johow 2011; Maslonka/Hanano 2011).

Auf **operativer Ebene** sind hinsichtlich der konzeptionellen Umsetzung von Pop-up-Stores schließlich vier realtypische Eigenschaften hervorzuheben. Aufgrund der Temporarität des Ladenkonzeptes und der systematischen Verwendung mengenmäßiger Verknappungsinstrumente in Form von Limited Editions, Capsule Collections, Produktpersonalisierungen und zeitlich beschränkten Preisrabatten bietet der Pop-up-Store dem Konsumenten exklusive, einmalige und damit nicht beliebig duplizierbare Einkaufs- und Markenerlebnisse. Das Gefühl von Exklusivität und Zugehörigkeit zu einer auserwählten Modeelite soll schließlich durch den kurzfristigen Einsatz viraler Kommunikationsmechanismen im

Konsumenten ausgelöst und nachhaltig emotional verankert werden (Horbert 2012; Johow 2011; Maslonka/Hanano 2011). Vor diesem Hintergrund lässt sich folgende eigenständige Definition des Begriffes Pop-up-Store ableiten:

Unter einem Pop-up-Store ist die **einmalige, temporäre** sowie gewöhnlich auf einen Standort begrenzte **dreidimensionale Inszenierung** einer Marke auf **Handelsebene** zu verstehen, in deren Rahmen ein **markenauthentisches Ladendesign, produktbezogene Verknappungsinstrumente, ein erlebnisorientiertes, interaktives Unterhaltungsprogramm** sowie der Einsatz von **viralen Marketing-Techniken** primär zur Erreichung von langfristigen, strategischen **Kommunikations- und Markenzielen**, und lediglich sekundär zur Realisierung von kurzfristigen, operativen Absatzzielen beitragen sollen.

Von Pop-up-Stores abzugrenzen ist eine Reihe von Konzepten, die zwar Ähnlichkeiten, aber gleichzeitig auch eindeutige Unterschiede aufweisen, weshalb eine eigenständige Betrachtung von Pop-up-Stores notwendig ist. Solche Konzepte lassen sich auf Produkt-, Handels- und Kulturbene identifizieren. Tabelle 1 zeigt einen Überblick über verwandte Konzepte, die auch zur Ableitung von Erfolgsfaktoren von Pop-up-Stores wertvolle Hinweise liefern.

Ebene	Konzepte	Zentrale Quellen	Definitionsmerkmale							
			Marke			Beschränkung			Handel	
			Dreidimensionale Inszenierung	Ergebnis	Markenziele	Einmalig/temporär	Verknappung	Virales Marketing	Verkauf	Ladendesign
Pop-up-Store			X	X	X	X	X	X	X	X
Produkt	Limited Edition	Abendroth/Diehl (2006), Winter (2006)	(X)	(X)		X	X			
	Cobranding/ Capsule Collection	Baumgarth (2003)	(X)	(X)	X	(X)	(X)			
Handel	Flagship-Store	Kozinets et al. (2002), Mikunda (2007), Hines/Bruce (2006)	X	X	X				X	X
	Brand Land/ Brand Park	Mikunda (2007), Nufer (2008)	X	X	X				(X)	(X)
Kultur	Off-Space	Reingruber/Stammler (2008)	X	X	X	X	X	X		X

X: konstitutives Merkmal; (X): ergänzendes Merkmal

Tabelle 1: Abgrenzung von Pop-up-Stores zu verwandten Konzepten

3. Erfolgsfaktoren von Pop-up-Stores

Da das Phänomen Pop-up-Store in der Literatur mehrheitlich den Disziplinen des Erlebnis- und Eventmarketings sowie Konzepten der dreidimensionalen Markeninszenierung zugeordnet wird (Trendwatching 2004), soll nachfolgend ein Überblick sowohl über die vorhandene Pop-up-Store-

Literatur als auch über die fruchtbarsten Quellen verwandter Forschungsperspektiven gegeben werden. Ergänzt wird diese Wissensbasis durch die Ergebnisse von durchgeführten Expertengesprächen. Hieran anschließend sollen relevante Zieldimensionen und Erfolgsfaktoren von Pop-up-Stores abgeleitet und in ihren Ausprägungen determiniert, sowie schließlich zu einem Erfolgsfaktorenmodell für Pop-up-Stores in der Bekleidungsindustrie verdichtet werden.

3.1 Forschungsstand

Pop-up-Store

Hurth/Krause (2010, S. 36ff.) nennen langfristig orientierte, strategische Marken- und Kundenbindungsziele als primäre Erfolgsdimensionen von Pop-up-Stores, und messen ökonomischen Zielen, welche die Möglichkeit umfassten, punktuell über Schluss- und Räumungsverkäufe zusätzliches operatives Absatzvolumen zu generieren, lediglich nachrangige Bedeutung bei. Auf relevante Erfolgsfaktoren wird mittelbar im Rahmen einer Gegenüberstellung der Chancen und Risiken von Pop-up-Stores hingewiesen. So trügen 1. niedrige laufende Kosten, 2. interessante Locations, 3. niedrige Werbekosten, 4. eine hohe Glaubwürdigkeit durch Mund-zu-Mund-Propaganda, 5. interessante Zielgruppen sowie 6. der direkte Kundenkontakt zum Hersteller zur Effektivität und Effizienz von Pop-up-Stores bei. Auch Marciniak/Budnarowska (2009, S. 4) schreiben im Rahmen ihrer Analyse der Anwendbarkeit viraler Kommunikationsinstrumente auf Pop-up-Stores letzteren primär langfristige Marken- und Kommunikationsziele, und nur sekundär kurzfristige Absatzziele zu. Auch wenn keine explizite Systematisierung zentraler Erfolgsfaktoren vorgenommen wird, kann folgenden, von den Autoren erwähnten Faktoren vorrangige Bedeutung beigemessen werden: 1. Produktverknappungen, 2. niedrige Investitionskosten, 3. virale Kommunikationsinstrumente, 4. junge, urbane Zielgruppe, 5. Modemetropolen als privilegierter Standort und 6. erlebnisorientiertes Rahmenprogramm.

Um sich nachhaltig von Wettbewerbern zu differenzieren, werden schließlich auch nach Niehm et al. (2007, S. 3) mit Pop-up-Stores primär langfristige Kommunikations- und Kundenbindungsziele verfolgt. Im Rahmen einer empirischen Studie über das variierende Akzeptanzverhalten verschiedener demographischer Konsumentensegmente im Hinblick auf Pop-up-Stores identifizieren die Autoren folgende Erfolgsfaktoren: 1. urbaner Standort, 2. der Generation Y zurechenbare Zielgruppe, 3. unterhaltsames Rahmenprogramm, 4. Verknappungen auf Produktebene sowie 5. ein über virale Kommunikationsmechanismen zu inszenierendes Überraschungsmoment (Niehm et al. 2007, S. 25).

Erlebnis- und Eventmarketing

Hinsichtlich der für die Entwicklung des Erfolgsfaktorenmodells relevanten Disziplinen des Erlebnis- und Eventmarketings wurden im Besonderen der branchenübergreifende Vergleich von Effizienz und Effektivität der Live Communication durch Kirchgeorg/Springer/Brühe (2007), die erlebnisorientierte, interaktiv gestaltete Kommunikation im Rahmen von Markenevents nach Ornbo/Sneppen/Würtz (2008) sowie die Erfolgsfaktoren von Industrierlebniswelten gemäß Steinecke (2001) berücksichtigt.

Dreidimensionale Markeninszenierung

Im Hinblick auf den hierarchischen Modellaufbau spielten die durch Barth (2008, S. 406ff.) identifizierten erfolgsbestimmender Einflussgrößen von Flagship-Stores auf Makro- („urbane Dimension“) und Mikroebene („Diskontinuität“), die Herausstellung prozessbezogener Erfolgsfaktoren von Markenparks durch Binder (2008, S. 181ff.) sowie die durch Zanger (2008, S. 71ff.) unternommene Unterscheidung zwischen operativen bzw. strategischen Kontakt-, monetären und nicht monetären Kommunikationszielen von erlebnisorientierten Markenwelten eine zentrale Rolle.

3.2 Expertengespräche

Neben dem Rückgriff auf vorangegangene Studien aus der Pop-up-Retail-Literatur und dem Forschungsstand in angrenzenden Disziplinen beruht die nachfolgende Modellentwicklung auf den Ergebnissen qualitativ-explorativer Experteninterviews mit Unternehmensverantwortlichen sowie externen Pop-up-Store-Experten aus Spezialagenturen und unabhängigen Forschungsinstitutionen. Experteninterviews wurden mit folgenden Personen geführt:

- (1) Claudia Horbert (Leitung Forschungsbereich Ladenplanung & Einrichtung am EHI Retail Institute in Köln, Telefoninterview am 20. Januar 2012): Horbert forscht am EHI Retail Institute u.a. über neuartige, innovative Ladenformate wie das des Pop-up-Stores und ihre Wirkungsmechanismen.
- (2) Ranja Hanano (Head of Brand Marketing & PR bei *frontlineshop*) und Nadine Maslonka (Marketing Manager bei *frontlineshop*, Telefoninterview am 24. November 2011): Hanano und Maslonka waren federführend an der strategischen Planung, operativen Konzeption sowie nachgelagerten Erfolgskontrolle und -auswertung des *frontlineshop* Pop-up-Stores beteiligt.
- (3) Fabian Johow (Gründer und Eigentümer der auf Pop-up-Stores spezialisierten Eventagentur *MadeMyDay* sowie der der Agentur angeschlossenen *CollabRooms*, persönliches Interview *im CollabRoom* am 10. November 2011): Johow stand Hanano und Maslonka in der konzeptionellen Planungsphase beratend zur Seite, war teilweise für die operative Umsetzung des *frontlineshop* Pop-up-Stores verantwortlich (u.a. Ladenbau und Catering) und stellte mit dem *CollabRoom* die Räumlichkeiten für den *frontlineshop* Pop-up-Store zur Verfügung.
- (4) Petra Jensen (Eventmanager & PR/Media bei *Tommy Hilfiger Germany*, Telefoninterview am 12. Januar 2012): Jensen hatte die Projektleitung für die operative Umsetzung des *Tommy Hilfiger* Pop-up-Stores auf Sylt, dem deutschen Standort der Pop-up-Store-Tournee, inne.

3.3 Erfolg

Mit einem Pop-up-Store werden primär zwei, u. U. miteinander konkurrierende Zielsetzungen verfolgt: langfristige (strategische) Kommunikations- und Markenziele sowie kurzfristige (operative) Absatzziele (u. a. Hurth/Krause 2010, S. 39; Marciniak/Budnarowska 2009, S. 4; Niehm et al. 2007, S. 3). In der Literatur lassen sich daneben weitere, projektspezifische Ziele wie das Testen von neuen Produkten oder die punktuelle Unterstützung von Repositionierungsstrategien finden. Tabelle 2 fasst die unterschiedenen Erfolgsdimensionen von Pop-up-Stores zusammen. Vor dem Hintergrund dieser differierenden Zielsetzungen kann eine Unterscheidung nach **langfristig ausgerichteten, kommunikationsorientierten Pop-up-Stores** sowie **kurzfristig ausgerichteten, vertriebsorientierten Pop-up-Stores** vorgenommen werden. Mit Verweis auf die vorherrschende Meinung der im Rahmen des vorliegenden Beitrags interviewten Pop-up-Store-Experten lässt sich jedoch festhalten, dass in der Marketing-Praxis die langfristigen Kommunikations- und Markenziele überwiegen (Horbert 2012; Johow 2011; Maslonka/Hanano 2011). Diese primären Zieldimensionen lassen auf den kommunikationsorientierten Pop-up-Store als **strategisches Branding- und Kundenbindungstool** schließen, das es dem sich inszenierenden Unternehmen ermöglicht, sich über eine Erlebnisdifferenzierung aktiv von Wettbewerbern abzugrenzen und ein nachhaltiges, weil inspirierendes, authentisches und damit nicht beliebig duplizierbares Alleinstellungsmerkmal in Anspruch zu nehmen (u.a. Maslonka/Hanano 2011; Pine/Gilmore 2000, S. 39; Schmitt/Mangold 2004, S. 23; Steinecke 2001, S. 88).

<p>Langfristige (strategische) Kommunikations- und Markenziele</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inspiration/Begeisterung der Store-Besucher • Interaktion/Dialog (Generierung von Response und Feedbackschleifen) • Aktivierung/Involvement der Store-Besucher • Emotionalisierung/Emotionale Markenbindung der Store-Besucher • Markenstärkung (Steigerung von Markenbewusstsein, Markenbekanntheit und Markenwissen) • Markendifferenzierung • Agenda-Setting (Generierung von PR & Medieninteresse)
<p>Kurzfristige (operative) Absatzziele</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Temporäre Maximierung des operativen Umsatzes durch unmittelbare Verkaufsabschlüsse vor Ort • Abverkauf vergangener Kollektionen mittels preispolitischer Instrumente (Einzel- und Mengenrabatte) • Nachhaltige Intensivierung des Kaufverhaltens von Bestandskunden • Einnahmen aus der Generierung von zukünftiger (über den Pop-up-Store hinausgehender) Kaufabsicht (z.B. durch Weiterempfehlung der Marke)
<p>Sonstige Ziele</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Abfragen von Käuferpräferenzen und Nachfrageneigungen durch das unmittelbare Testen von Produkten im Pop-up-Store • Testen von neuen Ladenformaten und Standorten innerhalb einer bereits bedienten Stadt • Temporäre physische Präsenz im E-Commerce zur Realisierung eines vorübergehenden unmittelbaren Kundenkontaktes • Generierung sogenannter „real options“ durch den Pop-up-Store als nicht kapitalintensive, flexible und relativ unverbindliche Markteintrittsplattform • Nachhaltige Kommunikation eines modernen Markenimages im Rahmen von Repositionierungsstrategien (Pop-up-Store als Kick-off-Event)

Tabelle 2: Erfolgsdimensionen von Pop-up-Stores
 (zusammengestellt aus Clark 2011, S. 28; Del Rey 2010, S. 127; Hurth/Krause 2010, S. 35ff.; Marciniak/Budnarowska 2009, S. 4; Niehm et al. 2007, S. 3ff.; Zanger 2008, S. 81)

3.4 Erfolgsfaktoren

Aufbauend auf dem bisherigen Forschungsstand, den Erkenntnissen aus verwandten Gebieten sowie den Ergebnissen der Experteninterviews wurde ein (vorläufiges) Erfolgsfaktorenmodell entwickelt, welches hierarchisch zwischen Makro- und Mikrofaktoren unterscheidet. Während sich die Makrofaktoren auf das Unternehmen bzw. die Marke als Ganzes beziehen, stellen die Mikrofaktoren auf die konkrete Umsetzung des Pop-up-Stores ab.

3.4.1 Makrofaktoren

Insgesamt lassen sich auf der Makroebene acht Erfolgsfaktoren ableiten:

(1) Produktkategorie

Basierend auf dem FCB Grid nach Vaughn (1986, S. 58) sowie empirisch belegt durch das mehrheitliche Vorkommen von Pop-up-Stores in der Bekleidungsindustrie (Horbert 2012; Hurth/Krause 2010, S. 35) kann geschlossen werden, dass sich Pop-up-Stores als langfristiges Branding- und Kommunikationstool vor allem für die Inszenierung emotional aufgeladener, gemeinhin in affektbetonten Einkaufssituationen erworbener (Marken-)Produkte aus erlebnisorientierten **Lifestyle- und Luxus-Branchen** wie Mode, Schmuck, High-Tech oder Kosmetik empfehlen (u. a. Erber 2001, S. 79; Geißlinger/Raab 2007, S. 122).

(2) Markenfit

Zur Erzielung einer kommunikativen Wirkung muss ein Fit, d. h. eine „Affinität“ zwischen Markenidentität und Pop-up-Store vorliegen (Lasslop 2003, S. 94). Bezug nehmend auf Nufers (2012, S. 187) Imagertransfermodell ist dieser Fit hinreichend gegeben, wenn ein **einheitlicher, thematischer Zusammenhang zwischen Marke und Pop-up-Store** besteht. Von zentraler Bedeutung ist folgerichtig eine möglichst authentische, glaubwürdige und konsistente Übersetzung der strategischen Markenidentität durch das operative Medium Pop-up-Store im Hinblick auf den Standort, das Ladendesign sowie das erlebnisorientierte Rahmenprogramm (u. a. Dams/Dams 2008, S. 30; Erber 2001, S. 83; Horbert 2012; Johow 2011; Orno/Sneppen/Würtz 2008, S. 12). Angesichts der Temporarität von Pop-up-Stores vergrößern ferner ein **hoher Markenbekanntheitsgrad**, eine **gefestigte Markenidentität** und eine **ausgeprägte Innovationskraft** die Chancen, die Konsumentenwahrnehmung sowie das (lokale) Medieninteresse an dem Pop-up-Store gleichsam kurzfristig wie punktuell bestmöglich zu aktivieren (Consumer Insight 2007, S.17; Horbert 2012).

(3) Zielgruppe

Hinsichtlich der empirisch beobachtbaren demographischen Verteilung von Pop-up-Store-Besuchern ist eine überproportionale Repräsentation von Mitgliedern der „**Millennials**“-Kohorte bzw. der Generation Y hervorzuheben (Horbert 2012; Marciniak/Budnarowska 2009, S. 5; Maslonka/Hanano 2011; Niehm et al. 2007, S. 6). Studien belegen hier, dass Millennials ihr verfügba-

res Einkommen zunehmend dem Konsum von Mode und Lifestyle-Produkten widmen, besonders zugänglich für Produktneueinführungen sind und mehrheitlich ein **hedonistisch** (anstatt utilitaristisch) **orientiertes Einkaufsverhalten** zeigen (u. a. Niehm et al. 2007, S. 6; Reisenwitz/Iyer 2009, S. 93; Xu 2007, S. 39). Ferner entspricht der vorübergehende Charakter von Pop-up-Stores dem gleichsam schnellen wie **flexiblen Lebensrhythmus** der urban-modernen Millennials (Barr 2008).

(4) Mitarbeiter

Ein erfolgsbestimmender Faktor im Hinblick auf den Pop-up-Store als nachhaltiges Kundenbindungstool stellt das Personal dar, das auf der „Identifikationsebene“ (Müller/Alten 2008, S. 459) idealtypisch gleichzeitig als **Gastgeber, interner Markenbotschafter und Geschichten-Erzähler** fungiert mit dem Ziel, bei dem Besucher einen langfristig positiven Markeneindruck zu hinterlassen (Maslonka/Hanano 2011; Schmitt/Mangold 2004, S. 36; Valdani/Guenzi 2001, S. 187). Zudem kann über die Implementierung von **Rückkopplungsprozessen** das Kunden-Feedback von den Store-Mitarbeitern aufgenommen und über den Rahmen des Pop-up-Stores hinausgehend zu **unternehmensweiten Learnings** verdichtet und strategisch genutzt werden (Maslonka/Hanano 2011).

(5) Integrierte Marketing-Kommunikation (IMK)

Weil temporäre Pop-up-Stores ein **ausschließlich punktuell einsetzbares Marketinginstrument** darstellen, gewinnt ihre formale, inhaltliche sowie zeitliche Einbindung in eine dauerhafte IMK zusätzlich an Bedeutung („**Multiplikationsebene**“, Müller/Alten 2008, S. 459). Vor dem Hintergrund, dass Pop-up-Stores Markenwelten also lediglich für einen limitierten Zeitraum erlebbar machen, soll im Rahmen ihrer Promotion „über den formalen, zeitlichen und inhaltlichen Bezug zum erlernten Markenbild“ eine **nachhaltige Kommunikationswirkung** erreicht werden (Erber 2001, S. 88; ähnlich Horbert 2012). Aus empirischen Studien der Eventforschung kann ferner geschlossen werden, dass durch eine begleitende Kommunikation vor, während und nach dem Pop-up-Store sowohl die Bekanntheits- als auch die Imagewirkung wesentlich gesteigert werden können (Grohs/Wagner/Vstecka 2004; Lardinoit/Quester 2001).

(6) Storytelling

Weil Pop-up-Stores primär als Branding- und Kundenbindungstool eingesetzt werden, braucht es auf inhaltlicher Kommunikationsebene (Marken-)authentische, emotional aufgeladene sowie erlebnisorientierte Geschichten, die in der Lage sind, punktgenau starkes PR- und Medieninteresse zu generieren und eine persönliche Beziehung zwischen Marke und (potenziellem) Konsument aufzubauen (Dams/Dams 2008, S. 147; Fog/Budtz/Yakaboylu 2005, S. 20; Horbert 2012; Johow 2011; Maslonka/Hanano 2011; Pine/Gilmore 2000, S. 74). Um trotz der Anlehnung der im Pop-up-Store erzählten Geschichte an die in den multiplen alternativen Kommunikationskanälen verbreitete Markenidentität das den Pop-up-Store auszeichnende Überraschungsmoment aufmerksamkeitswirksam zu inszenieren, sollten auf narrativer, gestalterischer und/oder erlebnisorientierter Ebene jedoch bewusst **explizite Brüche mit der bekannten Markenidentität** herbeigeführt

werden (Fog/Budtz/Yakaboylu 2005, S. 81; Geißlinger/Raab 2007, S. 135; Steiner 2001, S. 149; Zanger 2008, S. 80).

(7) Unternehmenskultur

Angesichts der Notwendigkeit, Pop-up-Stores in eine übergeordnete IMK einzubetten sowie der Kurzfristigkeit, mit der Pop-up-Stores gemeinhin umgesetzt werden, bedarf es **flexibler, funktionsübergreifender** sowie **projektorientierter Organisationsstrukturen**, um dem erhöhten Planungs-, Koordinations- und Kontrollbedarf von Pop-up-Stores nachzukommen (Inden-Lohmar 2007, S. 99; Ornbo/Sneppen/Würtz 2008, S. 156). Aufgrund geringer Erfahrungswerte hinsichtlich des strategischen Einsatzes von Pop-up-Stores bedarf es ferner einer gewissen unternehmerischen Risikobereitschaft sowie einer vollständigen **Unterstützung durch das Top-Management** (Horbert 2012; Valdani/Guenzi 2001, S. 165).

(8) Externes (lokales) Know-how

Aufgrund der konstitutiven Temporarität von Pop-up-Stores besteht im Gegensatz zu dauerhaft-stationären Ladenformaten nicht die Möglichkeit, die operative Umsetzung des episodischen Konzeptes nach einem heuristischen „Versuch und Irrtum“-Verfahren sukzessive zu optimieren. Alle Eventualitäten müssen vielmehr bereits in der vorgelagerten Planungsphase berücksichtigt werden. Deshalb ist es für den Erfolg von Pop-up-Stores von zentraler Bedeutung, externes Know-how für die **punktgenaue Realisierung vor Ort** heranzuziehen (Erber 2001, S. 173). Ferner ist die Herstellung eines deutlichen **lokalen Bezugs zum Standort** erfolgsentscheidend, um eine größtmögliche Resonanz auf Medien- und Konsumentenseite zu bewirken sowie über die Sicherstellung eines größtmöglichen Besucheraufkommens ein maximales operatives Umsatzvolumen zu generieren. Die authentische, d.h. glaubwürdige Gestaltung dieses lokalen Bezugs kann eine lokal verwurzelte Agentur in der Regel am effektivsten gewährleisten (Johow 2011).

3.4.2 Mikrofaktoren

Auf der Mikroebene lassen sich aus der Literatur ebenfalls acht potentielle Erfolgsfaktoren ableiten:

(1) Standort

Hier gilt es, eine **Unterscheidung zwischen Grob- und Feinselektion** vorzunehmen (Barth 2008), wobei sich die Grobselektion auf die Auswahl der Stadt und die Feinselektion auf den Standort innerhalb dieser Stadt bezieht. Abhängig von der primär verfolgten Zielsetzung sollte die Grobselektion das Umsatzpotenzial und die Medienkonzentration berücksichtigen. Mengen- und wertbezogenes Umsatzpotenzial, lokale Kaufkraft sowie die anvisierte Zielgruppe bilden vor allem im Zusammenhang mit vertriebsorientierten Pop-up-Stores zentrale Entscheidungsparameter, während im Rahmen von kommunikationsorientierten Pop-up-Stores zuvorderst die mediale Attraktivität des Standortes zu bewerten ist („**laufkundenschaftbezogene Quantität vs. imagebezogene Qualität**“, Horbert 2012). Auch bei der Feinselektion sind die differierenden zielbezogenen Ausprägungen von Pop-up-Stores (kommunikations- bzw. vertriebsorientiert) sowie der **Bekann-**

theitsgrad der sich inszenierenden Marke zu berücksichtigen. Handelt es sich um einen kommunikationsorientierten Pop-up-Store einer fest am Markt etablierten Marke, sollte mit dem Ziel, maximales Interesse auf Medien- und Konsumentenseite zu generieren (Seitz 2009), eine spannende, im Verhältnis zu den herkömmlichen Flächen mutige Location ausgewählt werden (Maslonka/Hanano 2011). Handelt es sich hingegen um einen vertriebsorientierten Pop-up-Store einer vergleichsweise kleinen und unbekannteren Marke, sollte, um ein größtmögliches Umsatzvolumen zu generieren, auf einen „mainstreamigeren“ Standort innerhalb der Stadt zurückgegriffen werden, an dem ein hohes Aufkommen an natürlicher Laufkundschaft und ein befruchtendes kommerzielles Umfeld vorzufinden sind (Marciniak/Budnarowska 2009, S. 5).

(2) Ladendesign

Zwei gestalterische Ausprägungen sollten hier Berücksichtigung finden: der **visuelle Fit zwischen Ladendesign und dem Branding der Marke** einerseits, sowie die **gestalterische Untermauerung des temporären und provisorischen Charakters** von Pop-up-Stores andererseits (Horbert 2012; Johow 2011; Maslonka/Hanano 2011). Diese beiden Variablen stehen gemeinhin in einem Spannungsfeld zueinander und sollten abhängig von der primären Zielsetzung des Pop-up-Stores sowie dem Bekanntheitsgrad der sich inszenierenden Marke gewichtet werden.

(3) Projektbudget

Obwohl der monetäre Investitionsaufwand in der Regel nicht über den unmittelbaren operativen Umsatz im Pop-up-Store selbst amortisiert wird, bedeuten Pop-up-Stores als Kommunikations- und Brandingtool aufgrund ihres hohen medialen Wirkungsgrades, verbunden mit einer vergleichsweise niedrigen, weil punktuellen Mittelbindung, einen relativ geringen Investitionsaufwand im Vergleich zu alternativen Kommunikationsmaßnahmen (Niehm et al. 2007).

(4) Verknappung auf Produktebene

Künstliche Verknappungen auf Produktebene in Form von Limited Editions, Cobrandings sowie zeitlich begrenzt angebotenen Produktpersonalisierungen und Preisrabatten bedeuten einen **erhöhten Kaufanreiz** (Winter 2009, S. 22) sowie eine **Verlängerung der konstitutiven Temporalität und inhaltlichen Exklusivität** des Pop-up-Stores auf Produktebene (Pine/Gilmore 2000, S. 39). Wenn diese für die Dauer des Pop-up-Stores ausschließlich in diesem zu erwerben sind, verstärken sie ferner im (potenziellen) Konsumenten das **Gefühl der Dringlichkeit**, den Pop-up-Store zeitnah aufzusuchen. Untätigkeit wird hier vom Konsumenten als die Realisierung eines Nachteils oder gar Verlustes empfunden, und führt in ihm zu einem **Gefühl des Bedauerns**. Letzteres wird zusätzlich durch die Tatsache intensiviert, dass die unterlassene Kaufentscheidung aufgrund der Temporalität des Pop-up-Stores nachträglich nicht revidiert werden kann (Abendroth/Diehl 2006, S. 343).

(5) Rahmenprogramm

Die **Aktivierung und Inspiration** der Pop-up-Store-Besucher sowie der Unterhaltungswert des unmittelbar Erlebten sind erfolgsbestimmend für die Generierung von Aufmerksamkeit und

„nachhaltige Verarbeitung und Verankerung von Informationen und Botschaften“ (Dams/Dams 2008, S. 30; ähnlich Erber 2001, S. 111; Johow 2011; Maslonka/Hanano 2011; Niehm et al. 2007, S. 6). So sollte der äußere Rahmen (u. a. Standort und Ladendesign) über erlebnisorientierte und unterhaltsame Programmpunkte wie Performance-Künstler, Live-Acts, Musik oder Prominente gefüllt werden (Erber 2001, S. 133; Holzbaur et al. 2003, S. 55), um mehrere Sinne des Konsumenten anzusprechen und den Pop-up-Store als inspirierendes, exklusives, nicht beliebig duplizierendes „**Once-in-a-Lifetime-Event**“ (Steinecke 2001, S. 98) und damit als emotional aufgeladene Gegenwelt zum Alltag zu inszenieren („unique experience proposition“, Boltz 1999, S. 186; „Parallelwelten“, Mikunda 2005, S. 243). Der Erfolgsfaktor Rahmenprogramm gewinnt zusätzlich an Bedeutung, als eine maximale Ausschöpfung des Pop-up-Store-Potenzials nur dann erfolgen kann, wenn dem (potenziellen) Besucher bzw. den Medien **fortwährend Anlässe für einen (erneuten) Besuch** im Pop-up-Store bzw. für eine wiederholte Berichterstattung geboten werden.

(6) Testimonials

Ähnlich wie für den Rückgriff auf Produktverknappungen und Side-Events gilt auch für den Einsatz von Testimonials, dass letztere zur **Generierung eines maximalen Interesses auf Medien- und Konsumentenseite** beitragen sowie, zur Untermauerung der Markenglaubwürdigkeit, die im Rahmen des Pop-up-Stores kommunizierte Markengeschichte öffentlichkeitswirksam mittragen (Holzbaur et al. 2003, S. 51; Johow 2011; Müller/Alten 2008, S. 454). In dieser Funktion der Rolle von Pop-up-Store-Mitarbeitern als interne Markenbotschafter vergleichbar, fungieren **externe Markenbotschafter** wahlweise als Gastgeber oder Besucher, um auf der „Identifikationsebene“ nicht nur einen Fit zur Zielgruppe, sondern auch „eine Symbolik zu erschaffen, die kommunizierbar ist, [inspiriert] und Emotionen weckt“ (Müller/Alten 2008, S. 459).

(7) Virale Kommunikation

Angesichts der Parallelität von viraler Kommunikation und Pop-up-Stores hinsichtlich ihrer konstitutiven Wesensmerkmale (Temporarität/Überraschungsmoment, Exklusivität/Uniqueness, Interaktivität/Kundennähe sowie geringer Investitionsaufwand) ist der Einsatz ersterer in einem nicht unbedeutenden Umfang erfolgsgenerierend für letztere (Hurth/Krause 2010, S. 34; Johow 2011).

(8) Bezugsgruppeneffekte

Im Zusammenhang mit Pop-up-Stores meinen Bezugsgruppeneffekte die soziale Aufwertung eines Pop-up-Store-Besuchers durch seine Peergroup aufgrund der einmaligen, inspirierenden, exklusiven und damit nicht beliebig duplizierbaren Erlebnisse, die ersterer im Rahmen seines Pop-up-Store-Besuches gemacht hat. Bezugsgruppeneffekte spielen vor allem im Rahmen von kommunikationsorientierten Pop-up-Stores eine zentrale Rolle, da mittels viraler Kommunikation und Guerilla-Marketingpraktiken eine erhöhte öffentliche Aufmerksamkeit hinsichtlich des Pop-up-Stores generiert und folgerichtig die **soziale Attraktivität von Pop-up-Store-Besuchern** innerhalb ihrer Peergroups erhöht werden können. Damit sind realisierte Bezugsgruppeneffekte als unmittelbare Konsequenz einer effektiven viralen Kommunikationskampagne zu verstehen, der

es gelungen ist, den Pop-up-Store als „Talk of the Town“ (Maslonka/Hanano 2011) in der öffentlichen Wahrnehmung zu platzieren.

3.5 Bezugsrahmen

Die in Abschnitt 3.4 behandelten Erfolgsfaktoren auf Makro- und Mikroebene fasst Abbildung 1 grafisch zusammen. Dabei stellen die Mikro- und Makrofaktoren die unabhängigen und die drei Zielkategorien langfristige Kommunikations- und Markenziele, kurzfristige Absatzziele sowie sonstige Ziele die abhängigen Variablen dar. Aufgrund des bisherigen Erkenntnisstandes verzichtet der vorgeschlagene Bezugsrahmen auf eine hypothetische Verbindung der einzelnen Erfolgsfaktoren mit einzelnen Erfolgsindikatoren.

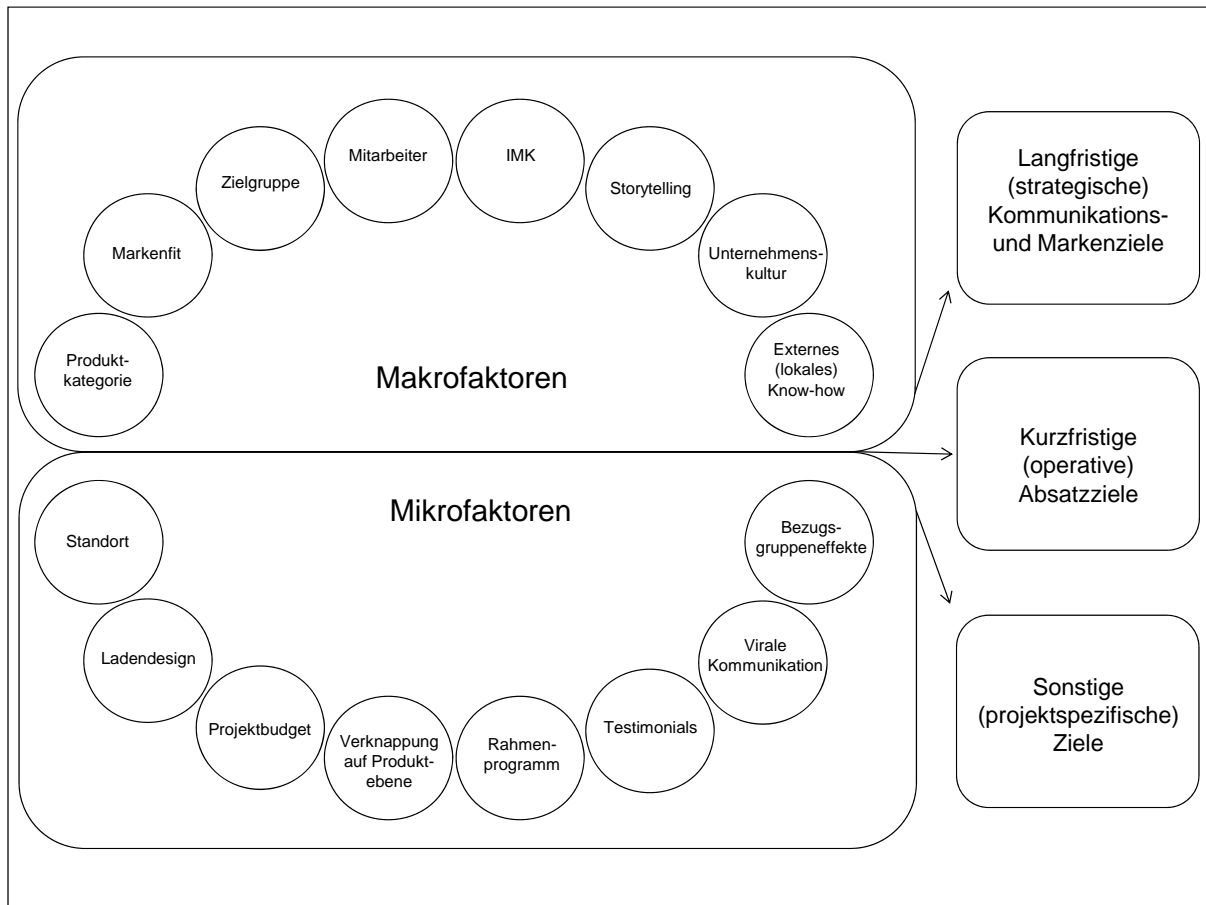


Abbildung 1: Potentielle Erfolgsfaktoren von Pop-up-Stores

4. Exemplarische Fallbeispiele

4.1 Fallstudie als empirische Mastertechnik

Um die praktische Anwendbarkeit und inhaltliche Vollständigkeit des Modells zu prüfen, wurde die empirische Mastertechnik Fallstudie eingesetzt (allg. Baumgarth/Eisend/Evanschitzky 2009). Die Fall-

studienmethode als eher qualitativ-orientierte empirische Mastertechnik (Schögel/Tomczak 2009, S. 79f.) zeichnet sich dadurch aus, dass sie ein reales Phänomen ganzheitlich und möglichst realitätsnah untersucht und beschreibt, wobei eine Mehrzahl von Hilfstechniken und Quellen kombiniert wird (Baumgarth 2003, S. 66; Eisenhardt 1989, S. 534). Ihren Hauptnutzen gewinnt die Fallstudienmethode durch ihren explorativen Charakter, der insbesondere im Falle eines geringen theoretischen Erkenntnisstandes (wie im vorliegenden Forschungsfeld) in der Lage ist, durch einen systematischen und realitätsnahen Zugang neue Erkenntnisse zu generieren (Schögel/Tomczak 2009, S. 98). Im vorliegenden Fall dient die Fallstudienmethode zur Überprüfung des aufgestellten Bezugsrahmens in Bezug auf Vollständigkeit und Relevanz.

In Abhängigkeit der Anzahl der berücksichtigten Fälle können Einzel- und Mehrfallstudien voneinander abgegrenzt werden (Yin 2009, S. 46ff.). In der Wissenschaft wird überwiegend für die Durchführung von multiplen Fallstudien aufgrund der erhöhten Robustheit der Ergebnisse plädiert (Dyer/Wilkins 1991; Eisenhardt 1991). Daher wurde im Rahmen der eigenen Studie eine multiple Fallstudie mit zwei Fällen durchgeführt.

Weiterhin wurde den Empfehlungen von Yin (2009, S. 99ff.) und Schögel/Tomczak (2009, S. 90f.) folgend bei der Erstellung der Fallstudien eine Vielzahl unterschiedlicher Quellen berücksichtigt. Konkret wurden folgende Hilfstechniken und Quellen verwendet (ausführlich Appendix 1):

- Besuch und Beobachtung der Pop-up-Stores durch einen der Autoren
- Dokumentenanalyse von unternehmensunabhängigen Quellen
- Auswertung von unternehmenseigenen und -fremden Blogs
- Auswertung der Unternehmenshomepage
- Analyse von unternehmensinternen Press Clippings und (Media-)Berichten
- Tiefeninterviews mit Unternehmensverantwortlichen und Dienstleistern.

Diese Kombination verschiedener Quellen sichert durch das Prinzip der Triangulation (allg. Lamnek 1995, S. 248f.) die Validität der Fallstudien und erhöht gleichzeitig die Ganzheitlichkeit der Fallstudienbeschreibung.

Schließlich wurden zur Erhöhung der Güte die beiden Fallstudienauswertungen den Verantwortlichen zur Durchsicht, Freigabe und Kommentierung zur Verfügung gestellt (kommunikative Validierung) (Yin 2009, S. 182f.).

4.2 Einzelfallstudien

(1) *frontlineshop* Pop-up-Store

frontlineshop wurde 1986 in Hannover von Torsten Lange als unabhängiges Plattenlabel in Form eines klassischen Katalog-Versandhandels für in Deutschland schwer erhältliche Punk und Underground Musik gegründet. Nachdem das Musikgeschäft Anfang der 1990er Jahre infolge von Konsoli-

dierungstendenzen sowie einer zunehmenden internationalen Zentrierung der Vertriebswege in eine schwere Krise geriet, vollzog das damals noch unter dem Namen *Funhouse Records* firmierende Unternehmen einen radikalen Wandel seines Geschäftsmodells. Seit dem vollständigen Sortimentswechsel im Jahr 1994 sowie nachfolgenden Restrukturierungsmaßnahmen hinsichtlich Online-Technologien, verwendeter Warenwirtschaftssysteme, (Logistik-)Kooperationspartner und Wertschöpfungstiefe (2001) vertreibt das Unternehmen ausschließlich Streetfashion über Internet und Katalog, und tritt seit 2003 unter dem Namen *frontlineshop* am Markt auf. *frontlineshop* ist heute ein Multi-Channel-Retailer mit Geschäftssitz in Hamburg, der rund 110 Mitarbeiter beschäftigt und nach eigenen Angaben etwa 95% seiner Umsätze über das Online-Geschäft generiert (Umsatz 2009: ca. € 33 Millionen). *frontlineshop* richtet sich an trendbewusste junge Menschen zwischen 18 und 38 Jahren (50:50 m/w) und ist mit über 250 Marken im Sortiment der führende Internetversandhandel für Streetfashion in Deutschland. Die Markenbandbreite reicht von *adidas Originals*, *Nike* und *Carhartt* bis hin zu *Wood Wood*, *Gestuz*, *Jeffrey Campbell* und *Samsøe & Samsøe*.

Aufgrund der radikalen Reform des Geschäftsmodells im Rahmen des unternehmensweiten Turnarounds (von Katalog auf Internet als primärer Vertriebsweg) konzentriert sich die mittelfristige Marketingstrategie prioritär auf den Wandel der Katalog-Bestandskunden zu Internetkäufern, den Abbau von Berührungspunkten bestehender Kunden hinsichtlich des Mediums E-Shop, der nachhaltigen Neukundenakquirierung sowie der flächendeckenden Bearbeitung des deutschsprachigen Marktes. Konsequenz der Umstrukturierungen ist u.a., dass der Katalog heute nur noch ca. 5% des Gesamtsortiments präsentiert und damit nicht länger als prioritärer Vertriebsweg, sondern in erster Linie als gegenständlicher Kaufanreiz, kommunikationsorientiertes Lookbook und visueller Imagerträger des Unternehmens fungiert. Als stark imagegetriebenes Unternehmen ist ferner das erklärte Ziel aller Kommunikationsmaßnahmen, die kennzeichnende Markenwelt von *frontlineshop* für Bestands- und potentielle Neukunden unmittelbar erfahrbar sowie emotional erlebbar zu machen.

Nachdem das Unternehmen 2009 erstmals einen Pop-up-Store im Hamburger Schanzenviertel mit dem Ziel einer temporären Fusion von stationärem Einzelhandel und Online-Retail präsentierte, sollte das Konzept 2011 mit einem Pop-up-Store in Berlin gleichsam strategisch wie inhaltlich erweitert werden. So bildeten die innovative Übersetzung des digitalen Geschäftsmodells durch den analogen Pop-up-Store, die erfolgreiche Positionierung von *frontlineshop* als (lokaler) Opinion Leader sowie die nachhaltige Bestandskundenbindung die primären Zielsetzungen des Berliner Pop-up-Stores 2011. Ferner diente er als kommunikativer Multiplikator für den damaligen Kampagnenstart und exklusive Einführungsplattform für die limitierte Jubiläumskollektion zum 25. Geburtstag von *frontlineshop*, und zielte durch die Fusion von On- und Offline-Modulen (temporärer stationärer Handel mit Rund-um-die-Uhr-Verfügbarkeit, jedoch ohne Umkleiden und unmittelbarem Verkauf im Store selbst) darauf ab, die strategischen Vorteile des Online-Retails zu demonstrieren. Weiterhin sollte über ein vielfältiges, gleichsam unterhaltendes wie erlebnisorientiertes Rahmenprogramm, basierend auf einem täglich wechselnden Zusammenspiel von künstlerischen Live-Performances, Catering-Angeboten und Produktspecials mit Gewinnmöglichkeiten, die kennzeichnende *frontlineshop*-Welt für Kunden und Medien unmittelbar erlebbar sowie sinnlich anfassbar gemacht werden. Die musikalischen und künstlerischen Side Events wurden in Kooperation mit den langjährigen Partnermarken konzipiert und wiesen

einen direkten Produkt- bzw. Markenbezug auf (u.a. *Iriedaily* Live Painting, *Carhartt* BBQ, Graviteam Girls Only Run by *Nike Sportswear*, *Uslu Airlines* Roulette und *Levi's* Print Workshop).

Die Fotos in Abbildung 2 zeigen den Pop-up-Store, mit dem sich *frontlineshop* vom 17. bis zum 24. September 2011 acht Tage lang rund um die Uhr (24/7) im 120-Quadratmeter-großen CollabRoom (Torstraße 66, Berlin-Mitte) in zentraler, hipper Lage inszenierte, und in dessen Rahmen die sogenannten „Key Items“ der Herbst/Winter-Kollektion 2011/2012 von langjährigen Kooperationspartnern wie *Carhartt*, *Nike Sportswear* oder *Levi's*, sowie die Highlights des *frontlineshop*-Sortiments exklusiv präsentiert wurden. Weil der Pop-up-Store in das 25. Jubiläumsjahr der Marke *frontlineshop* fiel, diente er nicht nur als Kick-off Event und kommunikativer Multiplikator für den damaligen Kampagnenstart, sondern auch als exklusive Einführungsplattform für die limitierte Jubiläumskollektion.

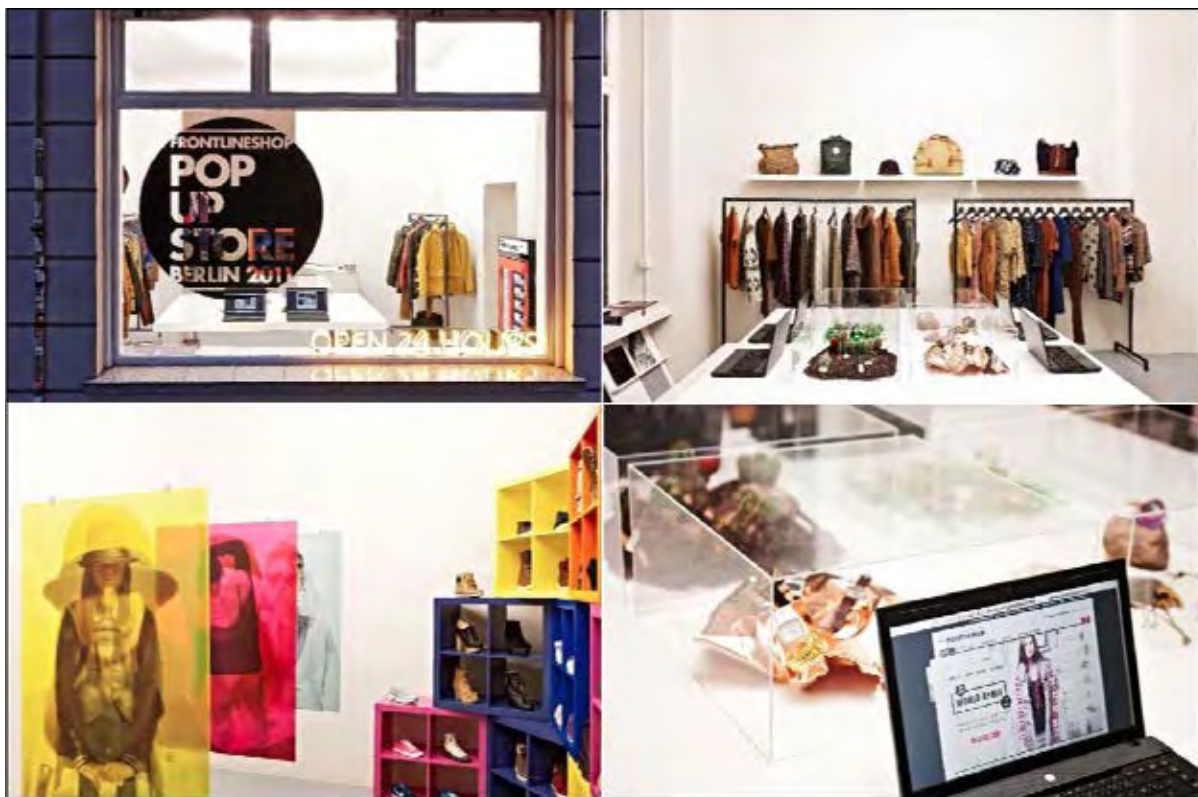


Abbildung 2: *frontlineshop* Pop-up-Store in Berlin, September 2011

Um eine Infragestellung des kennzeichnenden E-Geschäftsmodells durch den Pop-up-Store zu vermeiden, hat sich *frontlineshop* gegen typische Merkmale des dauerhaft-stationären Handels wie Umkleidekabinen oder den direkten Verkauf der Ware im Store selbst entschieden. Vielmehr wurden die rund 400 ausgewählten Modelle im showroom-artig gestalteten Pop-up-Store als Ausstellungsmuster präsentiert und konnten ausschließlich über Laptop-Terminals im Online-Shop von *frontlineshop* bestellt werden.

Ferner sollten signifikante Vorteile des Online-Retails in das temporär-physische Ladenkonzept überführt werden. So standen die 24/7-Öffnungszeiten des Pop-up-Stores für die analoge Einbindung des typischen digitalen Unterscheidungsmerkmals der Rund-um-die-Uhr-Verfügbarkeit. Gemäß des Geschäftsmodells „Bricks & Clicks“ stand damit die konzeptionelle Verknüpfung von on- und offline Mo-

dulen, d.h. die temporäre Verschmelzung von virtuellen mit echten Räumen im gestalterischen Fokus bei *frontlineshop*. Zielbildend war der vorübergehende Ausgleich eines der zentralen Nachteile des Online Shoppings: der Wegfall des haptischen Erlebnisses, der sich besonders negativ im gemeinhin hoch emotionalen Modesektor auswirken kann (Mikunda, 2007, S. 190).

Auch hinsichtlich der flankierenden Kommunikation sollte eine Brücke zwischen On- und Offline geschlagen werden, um der temporären Fusion von virtuellen und realen Räumen auch kommunikativ Ausdruck zu verleihen. Mit dem Ziel, das temporäre Ladenformat medial maximal auszuschöpfen, wurde der Pop-up-Store nicht nur in eine integrierte 360°-Kampagne eingebettet, sondern zusätzlich auch über die Kommunikationskanäle der kooperierenden (lokalen) Partner und Marken gestreut. Über diesen Multiplikator-Effekt sollte die Generierung einer größtmöglichen Aufmerksamkeit auf Medien- und Kundenseite sichergestellt werden.

Die Übersicht in Tabelle 3 zeigt die Zusammenstellung der mittels Pop-up-Store generierten Kontaktpunkte, aufgegliedert in sowohl externe und interne Kommunikationskanäle als auch Kundenberührungspunkte (gemessen über das Besucheraufkommen vor Ort). So wurden im Kampagnenzeitraum (08/2011-10/2011) insgesamt rund 62 Millionen Kontaktpunkte auf Medien- und Kundenseite erzielt. Ferner wurde im Aktionszeitraum ein leichter Anstieg der sogenannten „New Likes“ auf Facebook sowie der Interaktivität („Traffic“) im Hinblick auf den redaktionellen Inhalt in Social Media-Netzwerken (u.a. Facebook, Blogs und Twitter) verzeichnet. Mittels einer Geo-Auswertung der Umsatzentwicklung konnte schließlich eine deutliche Zunahme der Bestellungen im Berliner Raum beobachtet werden.

Touchpoint	Anzahl der Kontakte
Werbemittel	487.500
Media & PR	59.177.350
<i>frontlineshop</i> Kanäle	2.312.292
Besucher	3.100
Touchpoints Gesamtkampagne	61.980.242

Tabelle 3: Gesamtanzahl Kontaktpunkte des *frontlineshop* Pop-up-Stores

(2) Tommy Hilfiger Prep World Pop-up-Store Tournee

Das US-amerikanische Modelabel *Tommy Hilfiger* zeichnet sich durch lässige Sportswear aus, und wendet sich traditionell an gut situierte Männer und Frauen zwischen 20 und 45 Jahren. Nachdem die Marke Mitte der 1990er Jahre den amerikanischen College-Stil der 1960er Jahre (den sogenannten „Prep-Look“) wiederbelebt hatte, erreichte die Firma 2000 einen Rekordumsatz von 1,9 Milliarden US-Dollar. Infolge seiner aggressiven Expansionspolitik hatte sich die Marke jedoch zu einem Massenprodukt entwickelt und riskierte seine Anziehungskraft in der Kern-Zielgruppe. Zudem geriet das Un-

ternehmen infolge von nationalen Rezessionsentwicklungen, zunehmenden Konsolidierungstendenzen auf dem amerikanischen Bekleidungsmarkt sowie einem intensivierten Wettbewerb durch den Markteintritt neuer, gemeinhin frischerer Konkurrenten wie *Rocawear* oder *Abercrombie & Fitch* zunehmend unter Druck.

Heute ist die Firma im Besitz des amerikanischen Bekleidungskonzerns *Phillips-Van Heusen*, der die Marke 2010 für 2,2 Milliarden Euro erworben hat. *Tommy Hilfiger* beschäftigt weltweit etwa 5.000 Mitarbeiter und hat 2010 einen Umsatz von 4,6 Milliarden US-Dollar erwirtschaftet.

Mit dem Ziel einer flächendeckenden Konsolidierung des europäischen Marktes und Anpassung von Marketing und Vertrieb an europäische Nachfragestrukturen wird seit der Übernahme durch *Phillips-Van Heusen* die gleichsam geographische wie produktbezogene Repositionierung der Marke *Tommy Hilfiger* verfolgt. Der Bearbeitung des amerikanischen Marktes wird hingegen eine weit nachgeordnete Bedeutung beigemessen. Zu diesem Zweck wurden Marketing und Vertrieb, Stoffe und Schnitte den europäischen Präferenzen und Nachfragestrukturen angepasst. So werden für die aktuellen Kollektionen vermehrt auf (im Vergleich zum ursprünglichen Jeansstoff) edlere Materialien wie Flanell und Tweed gesetzt. Ferner sollen verkleinerte Größen, schmalere Silhouetten sowie erwachsene Fischgrät- und Tartanmuster zur Positionierung der Marke im modisch-eleganten „Urban Cool Style“-Segment beitragen. Diese Umstrukturierungen spiegeln sich heute in der geografischen Umsatzverteilung wider: *Tommy Hilfiger* generiert aktuell nur noch 51% seines Umsatzes in den USA, 44% aber in Europa, wo die Firma, anders als im Ursprungsland, als vergleichsweise teure Premium-Marke gilt und ferner von bis zu doppelt so hohen Handelsmargen profitiert.

Aufgrund der zahlreichen, stilbezogenen Richtungswechsel in der Vergangenheit sieht sich das Unternehmen heute mit dem Risiko orientierungsloser (potenzieller) Konsumenten konfrontiert. Vor diesem Hintergrund gewinnt die Notwendigkeit, das neue, klassisch-exklusive Markenimage auch auf Handels- bzw. Kommunikationsebene anschaulich zu manifestieren, zusätzlich an Gewicht. Fred Gehring, derzeitiger CEO von *Tommy Hilfiger*, misst folgerichtig der räumlichen, erlebnisorientierten Vermittlung der revidierten Markenidentität prioritäre Bedeutung bei. Dreidimensionale Markeninszenierungen in Form von luxuriösen Flagship Stores in führenden Modemetropolen spielen damit eine zentrale Rolle innerhalb der allgemeinen Marken-Plattform.

Primäre Zielsetzungen der erstmals durch *Tommy Hilfiger* präsentierten Prep World Pop-up-Store Tournee waren die exklusive Markteinführung der Frühlings-/Sommer-Kollektion 2011 „Prep World“ und ihre langfristige Verankerung im Bewusstsein einer jüngeren Zielgruppe, die weltweite Erlebnisvermittlung des kennzeichnenden Markenuniversums sowie die langfristige Etablierung eines neuen Brandingtools.

Zwischen dem 21. April und 4. Juni 2011 machte der „Prep World“-Pop-up-Store in neun ausgewählten Städten Halt und präsentierte, jeweils für eine durchschnittliche Dauer von sieben Tagen, neben der limitierten, aus 60 Teilen bestehenden „Prep World“-Kollektion eine Reihe von Cobrandings, die inhaltlich einen starken Produktbezug zum sogenannten „Preptum“ (u.a. Hundeleinen, Backgammon-

Spielbretter, Cricketschläger) sowie eine hohe Kongruenz hinsichtlich des „preppy“ Images der kooperierenden Marken aufwiesen (u.a. *Cristal Baccarat, Christofle, Thermos*).

Die Fotos in Abbildung 3 zeigen das mobile Haus, das eigens für die Pop-up-Store Tournee von internen Designern als typisches ostamerikanisches Strand-Cottage mit grünem Rasen, weißem Gartenzaun und Hundehütte gestaltet wurde.



Abbildung 3: „Prep World“ Pop-up-Store Tournee, Frühjahr/Sommer 2011

Das Rahmenprogramm bestand primär aus exklusiv inszenierten Opening Parties, zu denen sowohl die internationale Presse als auch international bekannte Persönlichkeiten eingeladen wurden, und zielgruppenbezogenen Themennächten (u. a. „Press Night“, „CRM Member Night“ oder „Celeb Night“).

Die Auswahl der Testimonials erfolgte nach ihrer Fähigkeit, ein starkes internationales Medieninteresse zu generieren, sowie ihrem imagebezogenen Fit hinsichtlich der „Prep World“-Kollektion. Ferner wurden in Kooperation mit nationalen Lifestyle-Magazinen Foto-Shootings veranstaltet, in deren Rahmen sich die Store-Besucher in typischen „preppy Outfits“ fotografieren lassen konnten. Das beste Styling wurde mit einer Reise in die „preppy“ Hauptstadt New York prämiert.

Eingebettet in eine übergeordnete 360°-Kampagne zur weltweiten Kommunikation der „Prep World“-Kollektion stellte die Pop-up-Store Tournee die zentrale kommunikative Aktivierung und Promotionsmaßnahme dar. Mit dem Ziel einer maximalen Ausschöpfung des PR-Potenzials der Tournee, wurde letztere über klassische Above-the-line-Maßnahmen aggressiv angekündigt und beworben. Zeitlich

parallel zum jeweiligen örtlichen Aufenthalt des Pop-up Stores wurden ferner virale Mechanismen in sozialen Netzwerken aktiviert, um die unmittelbare Erregung eines größtmöglichen (lokalen) Medieninteresses sowie ein hohes Besucheraufkommen vor Ort zu garantieren. Der kommunikative Fokus lag hier primär auf der Generierung einer internationalen (Medien-)Relevanz, und nur sekundär auf der Realisierung eines starken lokalen Bezugs.

Pro Stadt konnten so schließlich rund 48 Millionen Berührungspunkte auf Kunden- und Medienseite erzielt werden.

4.3 Fallstudienvergleich

Tabelle 4 vergleicht die analysierten Pop-up-Stores anhand des Erfolgsfaktorenmodells.

		<i>frontlineshop</i>		<i>Tommy Hilfiger</i>	
		Beschreibung	Bewertung	Beschreibung	Bewertung
Ziele	Kommunikations- und Markenziele	Langfristige Markendifferenzierung und -stärkung, Agenda-Setting („Talk of the Town“) und Generierung von Kundenfeedback		Öffentlichkeitswirksame Positionierung der „Prep World“-Kollektion am Markt und ihre langfristige Verankerung im Bewusstsein der relevanten Zielgruppe	
	Absatzziele	Intensivierung des Kaufverhaltens von Bestandskunden und Neukundengewinnung mit speziellem Fokus auf den Berliner Raum		Absatzziele spielten nach Unternehmensaussage eine weit nachgeordnete Rolle	
	Sonstige Ziele	Temporäre physische Präsenz mit dem Ziel des Abbaus von Berührungängsten bzgl. des E-Shops		Langfristige Etablierung eines neuartigen Marketing- und Brandingtools	
Makro-faktoren	Produktkategorie	Streetfashion = hoch emotionalisierte high involvement products	++	Premium Lifestyle-Marke = hoch emotionalisierte high involvement products	++
	Markenfit	Originelle Verknüpfung von digitalen und analogen Modulen (u.a. keine Umkleiden, 24/7-Öffnungszeiten)	++	Tournee-Konzept als neuartige Weiterentwicklung des temporären Ladenformats	++
	Zielgruppe	Kohorte der für Pop-up-Stores besonders zugänglichen Millennials	++	Kohorte der für Pop-up-Stores besonders zugänglichen Millennials	++
	Mitarbeiter	Tägliche Präsenz von Management und internem Personal; Implementierung von interaktiven Feedback-Schleifen	++	Inkonsistenzen in der Kommunikation des Markenimages durch zunächst ausschließlich externes Personal; später Wechsel zu internem Personal	0/+
	Integrierte Marketing Kommunikation	Integration in übergeordnete IMK; zusätzliche Streuung über Kommunikationskanäle der kooperierenden Partnermarken	++	Integration in übergeordnete IMK (interne und externe sowie klassische und virale Kommunikationskanäle)	+
	Storytelling	Visuelle und produktbezogene Kommunikation des 25-jährigen Jubiläums (Unternehmensgeschichte); lokaler narrativer Bezug durch Einbindung von Berliner Künstlern	++	Markenauthentische Preptum-Geschichte; Architektonische und produktbezogene Kommunikationsunterstützung; Story-Tie-in mit themenverwandten TV-Serien	++
	Unternehmenskultur	Flache Hierarchien; kurze Planungszeiträume; unternehmerische Risikobereitschaft; Unterstützung durch Top-Management	++	Übergeordnete Projektverantwortung und dezentrale Projektteams; Unterstützung durch Top-Management	++
	Externes (lokales) Know-how	Einbindung lokaler Spezialagenturen (Ladenbau, Guerilla-Plakatierung)	++	Punktueller Einbindung lokaler Spezialagenturen	+
Mikro-faktoren	Standort	Modemetropole Berlin; Kompromiss zwischen mainstreamiger zentraler Lage und hippen Szene-Viertel; befruchtendes kommerzielles und künstlerisches Umfeld	++	Standortwahl erfolgte nach Medienpräsenz, Umsatzpotenzial und Kongruenz zwischen Stadtimage und Markenpositionierung; visueller Bruch zwischen Pop-up-Store-CI und urbaner Umgebung	++
	Ladendesign	Kompromiss zwischen visuellem Markenfit und gestalterischer Provisorität	++	Hoher visueller Fit hinsichtlich der Marken-CI; keine explizite Übersetzung der Temporarität	+

Projektbudget	Geringer finanzieller Aufwand durch niedrige Lager- und Logistikkosten	++	Hoher Investitionsaufwand durch aufwendigen Ladenbau und Logistikaufwand	0
Verknappung auf Produktebene	Exklusive Einführung der Jubiläumskollektion; Limited Edition-T-Shirts; Temporäre Preisrabatte; Produktpersonalisierungen	++	Exklusive Markteinführung der „Prep World“-Kollektion; limitierte Cobrandings; weder Preisrabatte noch Produktpersonalisierungen	++
Rahmenprogramm	Täglich variierende Side-Events mit starkem Produkt- und Markenbezug und hoher Interaktions- und Aktivierungsintensität	++	Fokus auf PR-orientierten Side Events; geringe zielgruppenbezogene Erlebnisorientierung; geringer lokaler Bezug	0/+
Testimonials	„Local ambassadors“: Berliner Persönlichkeiten mit lokaler Relevanz in der anvisierten Zielgruppe	++	Nationale und internationale Testimonials mit hohem Markenfit; öffentlichkeitswirksamer Einsatz der Preptum-Expertin Lisa Birnbach	++
Virale Kommunikation	Fokus auf viraler Kommunikation; hohe (virtuelle) Interaktivität; Live-Berichterstattung und „Behind the Scenes“-Material auf Facebook	++	Weitgehender Verzicht auf virale Instrumente aus Furcht vor kommunikativem Kontrollverlust; mangelnde (virtuelle) Interaktivität und Intimität	0
Bezugsgruppeneffekte	Starke Bezugsgruppeneffekte durch erfolgreiche Positionierung des Pop-up-Stores als „Talk of the Town“	++	Partiell gelungene Positionierung der Pop-up-Store-Tournee als „Talk of the World“; Einschränkung durch Verzicht auf Hebelwirkung viraler Kommunikationsmechanismen	+
Legende: 0: nicht vorhanden; +: vorhanden, aber ausbaufähig; ++: idealtypische Ausprägung				

Tabelle 4: Anwendung des Erfolgsfaktorenmodells auf ausgewählte Pop-up-Stores

Zunächst zeigt die vergleichende Fallanalyse, dass die 16 Erfolgsfaktoren sowie die Zielkategorien grundsätzlich in der Lage sind, reale Pop-up-Stores zu beschreiben (**deskriptive Funktion**). Darüber hinaus bestätigten beide Fallstudien sowie die in ihrem Rahmen durchgeführten Experteninterviews, dass alle 16 Faktoren generell einen Einfluss auf den Erfolg von Pop-up-Stores aufweisen. Ferner konnten durch die Fallstudien keine weiteren potenziellen Erfolgsfaktoren identifiziert werden (**explikative Funktion**). Einschränkend muss hier jedoch angemerkt werden, dass es sich bei dem entwickelten Bezugsrahmen lediglich um einen ersten Entwurf handelt, der im Rahmen der vorliegenden Untersuchung in zwei realen Fällen erfolgreich angewendet werden konnte. Belastbare Aussagen über die grundsätzliche Erfolgsrelevanz einzelner Faktoren oder eine potenzielle Rangfolge unter den Faktoren sind hingegen bislang nicht möglich. Schließlich zeigt die Anwendung des Modells, dass letzteres in der Lage ist, gleichsam konzeptionelle wie operative Schwachstellen der untersuchten Pop-up-Stores zu identifizieren. Für die Marketing-Praxis weist der erarbeitete Bezugsrahmen damit durchaus das Potential auf, Pop-up-Store-Verantwortlichen wertvolle Hinweise zur Eignung eines Pop-up-Stores für die eigene Marke (Makrofaktoren) sowie zur Verbesserung eines konkreten Pop-up-Stores (Mikrofaktoren) zu liefern (**technologische Funktion**).

5. Managementempfehlungen und weiterer Forschungsbedarf

Zusammenfassend lässt sich für das Management ableiten, dass Pop-up-Stores eine innovative Form zur Realisierung von Kundeninspiration durch Marken darstellen. Nach der grundsätzlichen Entscheidung für einen Pop-up-Store-Ansatz ist in der Planung zunächst festzulegen, ob der Pop-up-Store Marken- und Kommunikations- oder Absatzziele erfüllen soll. In der sich anschließenden Konzeption und Durchführung des Pop-up-Stores ist die Erfüllung der jeweils acht skizzierten Makro- und Mikro-Erfolgsfaktoren zu beachten. Hier bietet es sich an, zunächst die Makrofaktoren zu prüfen, da diese einen eher grundsätzlichen Charakter aufweisen und nur bedingt (kurzfristig) beeinflussbar sind. An-

schließlich sind die Mikrofaktoren in ihren erfolgstreibenden Ausprägungen festzulegen und umzusetzen. Das abgeleitete Erfolgsfaktorenmodell kann damit sowohl in der operativen Konzeption von Pop-up-Stores wichtige Impulse liefern als auch in der strategischen Evaluation und Diagnose von bereits realisierten Pop-up-Store-Konzepten.

Unabhängig von diesen Managementempfehlungen stellt das Modell, das auf ersten Ergebnissen aus der Pop-up-Retail-Literatur, der Adaption von Erkenntnissen aus angrenzenden Forschungsgebieten sowie Expertengesprächen basiert, einen Ausgangspunkt für weiterführende Forschung dar. Auch wenn die durchgeführten Fallstudien die grundsätzliche Eignung des Modells belegen, sollten zukünftige Forschungsprojekte versuchen, das Modell weiter zu validieren. Hierbei empfehlen sich mehrere Ergänzungen:

- (1) Durchführung von Fallstudien in anderen Branchen: Um die Gültigkeit des Modells für andere Branchen zu überprüfen (z. B. Hurth/Krause 2010, S. 35), sollte es auch jenseits der Modeindustrie angewandt werden.
- (2) Berücksichtigung von Expertenwissen: Im Rahmen von einzelnen Expertengesprächen und/oder Workshops mit Experten ließe sich das Modell auf seine Vollständigkeit und Relevanz im Hinblick auf seine konstitutiven Makro- und Mikrofaktoren überprüfen. Ferner wäre im Sinne eines Action-Research-Ansatzes (z. B. Greenwood/Levin 2007; Stringer 2007) die aktive Mitarbeit eines Forschers bei der Durchführung von Pop-up-Stores eine methodische Alternative zur Einbindung von Expertenwissen.
- (3) Quantitative Erfolgsfaktorenforschung: Im Rahmen einer quantitativ orientierten Befragung von Managern und Dienstleistern mit Pop-up-Store-Erfahrung ließe sich das Erfolgsfaktorenmodell in quantitativer Weise testen (allg. Baumgarth/Evanschitzky 2009). Dazu wäre es in einem ersten Schritt notwendig, sowohl die Erfolgsfaktoren als auch die Erfolgsdimensionen zu operationalisieren. Jedoch ist einschränkend anzumerken, dass neben den allgemeinen Vorbehalten gegenüber einer quantitativ orientierten Erfolgsfaktorenforschung (z. B. Nicolai/Kieser 2002) die Durchführung einer solchen Studie aufgrund der bislang geringen Anzahl realisierter Pop-up-Stores nur mit relativ kleinen Fallzahlen (internationales Sample) und entsprechend robusten statistischen Methoden (z. B. Regressionsrechnung) möglich wäre.

Zusätzlich zu dieser direkten empirischen Absicherung des Modells bieten sich zwei inhaltliche Erweiterungen an. Zum einen könnten Effektivität und Effizienz von Pop-up-Stores im Vergleich zu konkurrierenden Formen der dreidimensionalen Markeninszenierung (Events, Flagship-Stores etc.) beurteilt werden. Zum anderen böte sich die Analyse der Wirkung von Pop-up-Stores auf Konsumenten hinsichtlich kurz- (z. B. Aktivierung, Inspiration) bzw. langfristiger (z. B. Markenstärke) Zielsetzungen an.

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Potentielle Erfolgsfaktoren von Pop-up-Stores	16
Abbildung 2: <i>frontlineshop</i> Pop-up-Store in Berlin, September 2011	19
Abbildung 3: „Prep World“ Pop-up-Store Tournee, Frühjahr/Sommer 2011	22
Tabelle 1: Abgrenzung von Pop-up-Stores zu verwandten Konzepten	7
Tabelle 2: Erfolgsdimensionen von Pop-up-Stores	10
Tabelle 3: Gesamtanzahl Kontaktpunkte des <i>frontlineshop</i> Pop-up-Stores	20
Tabelle 4: Anwendung des Erfolgsfaktorenmodells auf ausgewählte Pop-up-Stores	24

Appendix: Quellen der Fallstudien

	<i>frontlineshop</i>	<i>Tommy Hilfiger</i>
Unternehmensdokumentationen	<ul style="list-style-type: none"> „Versender mit der Maus: Die Geschichte von <i>frontlineshop.com</i>“ (2009) Auswertung des Pop-up-Stores (2011) „The Story of <i>frontlineshop.com</i>“ (2011) 	<ul style="list-style-type: none"> Präsentation zur Cobranding-Strategie (ausgearbeitet von der auf Cobrandings spezialisierten Pariser Agentur 19-03, 2010) Erfolgsauswertung der Pop-up-Store-Tournee (2011) Press Clipping (2011) Press Kit (2011)
Sekundärquellen	<ul style="list-style-type: none"> Video-Interview mit <i>frontlineshop</i>-Geschäftsführer Stefan Puriss (2009, http://www.youtube.com/watch?v=qvQIXI-YuCg, Stand: 19.02.2012). 	<ul style="list-style-type: none"> Apax Partners, Apax Partners' Funds Complete Acquisition of Tommy Hilfiger Corporation. Shareholders to Receive \$16.80 Per Share (10.05.2006), http://www.apax.com/news/news-listing/2006/may/apax-partners'-funds-complete-acquisition-of-tommy-hilfiger-corporation-shareholders-to-receive-\$1680-per-share.aspx (Stand: 4. Januar 2012) Bartholomew, F., Phillips-Van Heusen kauft Tommy Hilfiger (15.03.2010), http://www.textilwirtschaft.de/news/topnews/pages/Phillips-Van-Heusen-kauft-Tommy-Hilfiger_62555.html (Stand: 3. Januar 2012). Berwin, L., Tommy Hilfiger's Fred Gehring: Rock on Tommy (11.12.2008), http://www.retail-week.com/tommy-hilfigers-fred-gehring-rock-on-tommy/1947826.article (Stand: 4. Januar 2012). Boldt, K., Der Champion (29.05.2007), http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/0,2828,473262,00.html (Stand: 3. Januar 2012). Peck, S., Has Tommy Hilfiger really reinvented itself? (15.12.2010),

		http://www.forbes.com/sites/sarapeck/2010/12/15/has-tommy-hilfiger-really-reinvented-itself/ (Stand: 4. Januar 2012).
Interviews/ Expertengespräche	<ul style="list-style-type: none"> • Johow, F. (2011) • Maslonka, N./Hanano, R. (2011) 	<ul style="list-style-type: none"> • Jensen, P. (2012)
Beobachtung	<ul style="list-style-type: none"> • Besuch des Pop-up-Stores vor Ort (Berlin) durch die Co-Autorin • Gespräche vor Ort mit Unternehmensverantwortlichen und Pop-up-Store-Besuchern 	<ul style="list-style-type: none"> • Besuch des Pop-up-Stores vor Ort (Paris) durch die Co-Autorin • Gespräche vor Ort mit Unternehmensverantwortlichen und Pop-up-Store-Besuchern
Physische Artefakte	<ul style="list-style-type: none"> • Gimmicks (u.a. Postkarten, Plakate, Jute-Beutel) 	<ul style="list-style-type: none"> • Items aus der limitierten Cobranding-Kollektion (u.a. Post-its, M&M's)
Social Media	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmenseigener Blog und TV-Kanal (www.towear.de) • Unternehmenseigene Facebook-Seite (https://www.facebook.com/frontline-shop) 	

Literaturverzeichnis

- Abendroth, L. J./Diehl, K. (2006): Now or Never: Effects of Limited Purchase Opportunities on Patterns of Regret over Time, in: Journal of Consumer Research, 33, 3, pp. 342-351.
- Barr, D. (2008): The Pop-up Shop Phenomenon (28.12.2008), http://www.timesonline.co.uk/tol/life_and_style/food_and_drink/eating_out/article538 (Stand: 17. Dezember 2011).
- Barth, M. (2008): Flagship Stores: Zur Synthese von Marke und Architektur, in: Herbrand, N. O. (Hrsg.): Schauplätze dreidimensionaler Markeninszenierung, Stuttgart, S. 405-412.
- Baumgarth, C. (2003): Wirkungen des Co-Brandings. Erkenntnisse durch Mastertechnikpluralismus, Wiesbaden.
- Baumgarth, C.; Eisend, M.; Evanschitzky, H. (2009): Empirische Mastertechniken, in: Empirische Mastertechniken, Hrsg.: Baumgarth, C.; Eisend, M.; Evanschitzky, H., Wiesbaden, S. 3-26.
- Baumgarth, C.; Evanschitzky, H. (2009): Erfolgsfaktorenforschung, in: Baumgarth, C.; Eisend, M.; Evanschitzky, H. (Hrsg.): Empirische Mastertechniken, Wiesbaden, S. 235-261.
- Boltz, D.-M. (1999): Marketing by Worldmaking: Folgenreiche Kommunikation zwischen Mensch und Marke. Ideen – Strategien – Erfolge, Frankfurt am Main.
- Clark, N. (2011): The pop-up phenomenon, in: Marketing, 20.04.2011, pp. 28-29.
- Consumer Insight (2007): Why guerilla activity is popping up everywhere, in: Precision Marketing, 9, 19, p. 17.
- Dams, V./Dams, C. M. (2008): Code Rouge. Gesetze des Erfolges für Events und Live-Marketing, Frankfurt am Main.
- Del Rey, J. (2010): Shop now, before it all disappears. How to use pop-up stores to boostsales, in: Inc., 32, 6, pp. 126-127.

- Duncan, E. (2008): Here today, gone tomorrow, in: *In the Black*, 78, 8, pp. 48-51.
- Dyer, W. G.; Wilkins, T. (2007): Better Stories, not Better Constructs, to Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt, in: *Academy of Management Review*, 16, 3, pp. 613-619.
- Eisenhardt, K. M. (1989): Building Theories From Case Study Research, in: *Academy of Management Review*, 14, 4, pp. 532-619.
- Eisenhardt, K. M. (1991): Better Stories and Better Constructs: The Case of Rigor and Comparative-Logic, in: *Academy of Management Review*, 16, 3, pp. 620-627.
- Erber, S. (2001): *Eventmarketing: Erlebnisstrategien für Marken*, 2. Auflage, Landsberg/ Lech.
- Fog, K./Budtz, C./Yakaboylu, B. (2005): *Storytelling. Branding in Practice*, Berlin.
- Geißlinger, H./Raab, S. (2007): *Strategische Inszenierung. Story Dealing für Marketing und Management*, Heidelberg.
- Gentry, C. R. (2011): Limited Edition Retail. From three-day brand events to seasonal stores, pop-ups are flourishing, in: *Chain Store Age*, 87, 7, pp. 14-16.
- Greenwood, D.J.; Levin, M. (2007): *Introduction to Action Research*, 2. Aufl., Thousand Oaks et al.
- Grohs, R./Wagner, U./Vstecka, S. (2004): Assessing the Effectiveness of Sport Sponsorships – An Empirical Examination, in: *Schmalenbach Business Review*, 56, 2, pp. 119-138.
- Holzbaur, U./Jettinger, E./Knauß, B./Moser, R./Zeller, M. (2003): *Eventmanagement. Veranstaltungen professionell zum Erfolg führen*, 2. Auflage, Berlin/Heidelberg.
- Horyn, C. (2004): A store made for right now: You shop until it's dropped (17.02.2004), <http://www.nytimes.com/2004/02/17/nyregion/a-store-made-for-right-now-you-shop-until-it-s-dropped.html?scp=1&sq=Comme+des+garcons+berlin&st=nyt> (Stand: 25. Oktober 2011).
- Hurth, J./Krause, M. (2010): Ortswechsel – Pop-up-Stores als innovativer Betriebstyp, in: *transfer. Werbeforschung & Praxis*, 54, 1, S. 33-40.
- Inden-Lohmar, T. (2007): Typische Probleme bei der Planung und Durchführung von Events, in: Nickel, O. (Hrsg.), *Eventmarketing. Grundlagen und Erfolgsbeispiele*, 2. Auflage, München, S. 97-108.
- Kozinets, R. V./Sherry, J. F./DeBerry-Spence, B./Duhachek, A./Nuttavuthisit, K./ Storm, D. (2002): Themed flagship brand stores in the new millennium: theory, practice, prospects, in: *Journal of Retailing*, 78, 1, pp. 17-29.
- Lamnek, S. (1995): *Qualitative Sozialforschung*, Bd. 1, Weinheim.
- Lardinoit, T./Quester, P. (2001): Attitudinal Effects of Combined Sponsorship and Sponsor's Prominence on Basketball in Europe, in: *Journal of Advertising Research*, 41, 1, pp. 48-58.
- Lasslop, I. (2003): *Effektivität und Effizienz von Marketing-Events. Wirkungstheoretische Analyse und empirische Befunde*, Wiesbaden.
- Marciniak, R./Budnarowska, C. (2009): Marketing Approaches to Pop up Stores: An Exploration of Social Networking, <http://eprints.bournemouth.ac.uk/15678/> (Stand: 26. Dezember 2011).
- Mikunda, C. (2005): *Der verbotene Ort oder Die inszenierte Verführung: Unwiderstehliches Marketing durch strategische Dramaturgie*, 2. Auflage, Heidelberg.
- Mikunda, C. (2007): *Marketing spüren. Willkommen am Dritten Ort*, 2. Auflage, Heidelberg.
- Miller, R. K. (2006): *Retail real estate & site selection*, o.O.

- Müller, S./Alten, U. (2008): Konzeption dreidimensionaler Erlebnisräume – Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren aus Sicht einer Kommunikationsberatung, in: Herbrand, N. O. (Hrsg.), Schauplätze dreidimensionaler Markeninszenierung, Stuttgart, S. 449-460.
- Nicolai, A.; Kieser, A. (2002): Trotz eklatanter Erfolglosigkeit, in: Die Betriebswirtschaft, 62, 6, S. 579-596.
- Niehm, L.S./Fiore, A.M./Jeong, M./Kim, H.-J. (2007): Pop-up Retail's Acceptability as an Innovative Business Strategy and Enhancer of the Consumer Shopping Experience, in: Journal of Shopping Center Research, 13, 2, pp. 1-30.
- Nufer, G. (2008): Brand Parks als Weiterentwicklung des Event-Marketings, in: Herbrand, N. O. (2008), Schauplätze dreidimensionaler Markeninszenierung, Stuttgart, S. 157-166.
- Nufer, G. (2012): Event-Marketing und –Management. Grundlagen – Planung – Wirkungen – Weiterentwicklungen, 4. Auflage, Wiesbaden.
- Ornbo, J./Sneppen, C./Würtz, P. F. (2008): Experience-Based Communication, Berlin.
- Pine, B.J./Gilmore, J.H. (2000): Erlebniskauf. Konsum als Erlebnis, Business als Bühne, Arbeit als Theater, München.
- Reingruber, J./Stammler, E. (2008): OO-Serie – Temporäres Ladenkonzept für angewandtes Studentendesign, http://publik.tuwien.ac.at/files/pub-ar_9196.pdf (Stand: 7. Dezember 2011).
- Reisenwitz, T. H./Iyer, R. (2009): Differences in Generation X and Generation Y: Implications for the Organization and Marketers, in: Marketing Management Journal, 19, 2, pp. 91-103.
- Schögel, M./Tomczak, T. (2009), Fallstudie, in: Baumgarth, C./Eisend, M./Evanschitzky, H. (Hrsg.);, Empirische Mastertechniken, Wiesbaden, S. 77-105.
- Schmitt, B. H./Mangold, M. (2004): Kundenerlebnis als Wettbewerbsvorteil. Mit Customer Experience Management Marken und Märkte gestalten, Wiesbaden.
- Seitz, P. (2009):, Pop-Up Stores Fill Retail Space As Vacancies Hit Decade Highs (11.11.2009), <http://news.investors.com/Article/512109/200911111856/Pop-Up-Stores-Fill-Retail-Space-As-Vacancies-Hit-Decade-Highs-.htm> (Stand: 27. Dezember 2011).
- Stake, R. E. (1995): The Art of Case Study Research, Thousand Oaks.
- Steinecke, A. (2001): Industrieerlebniswelten zwischen Heritage und Markt: Konzepte – Modelle – Trends, in: Hinterhuber, H. H./Pechlaner, H./Matzler, K. (Hrsg.), IndustrieErlebnisWelten, Berlin, S. 85-102.
- Steiner, O. J. (2001): Vom Display zu Disney – Die Inszenierung von Markenwelten und die Konzeption von Industrieerlebniswelten, in: Hinterhuber, H. H./Pechlaner, H./ Matzler, K. (Hrsg.): IndustrieErlebnisWelten, Berlin, S. 141-152.
- Stringer, E. T. (2007): Action Research, 3. Aufl., Thousand Oaks et al.
- Trendwatching (2004): Pop-up Retail, http://trendwatching.com/trends/POPOPUP_RETAIL.htm (Stand: 27. Dezember 2011).
- Valdani, E./Guenzi, P. (2001): Marketing von Brand Parks, in: Hinterhuber, H. H./ Pechlaner, H./Matzler, K. (Hrsg.), IndustrieErlebnisWelten, Berlin, S. 153-196.
- Vaughn, R. (1986): How Advertising Works: A Planning Model Revisited, in: Journal of Advertising Research, 26, 1, pp. 57-66.
- Weiguny, B. (2009): Wie klaut man schneller als andere? (22.01.2009), http://www.zeit.de/2005/40/Mode_2fZARA (Stand: 25. Oktober 2011).

- Winter, K. (2009): Wirkung von Limited Editions für Marken. Theoretische Überlegungen und empirische Überprüfung, Wiesbaden.
- Xu, Y. (2007): Impact of Store Environment on Adult Generation Y Consumers' Impulse Buying, in: *Journal of Shopping Center Research*, 14, 1, pp. 39-56.
- Yin, R. K. (2009): *Case Study Research: Design and Methods*, 4. Auflage, Thousand Oaks.
- Zanger, C. (2008), Entstehung und Systematisierung von erlebnisorientierten Markenplattformen, in: Herbrand, N. O. (Hrsg.): *Schauplätze dreidimensionaler Markeninszenierung*, Stuttgart, S. 69-84.

Working Papers des Institute of Management Berlin an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin

- 1 Bruche, Gert/Pfeiffer, Bernd: Herlitz (A) – Vom Großhändler zum PBS-Konzern – Fallstudie, Oktober 1998.
- 2 Löser, Jens: Das globale Geschäftsfeld „Elektrische Haushaltsgroßgeräte“ Ende der 90er Jahre – Fallstudie, Oktober 1998.
- 3 Lehmann, Lutz Lars: Deregulation and Human Resource Management in Britain and Germany – Illustrated with Coca-Cola Bottling Companies in Both Countries, March 1999.
- 4 Bruche, Gert: Herlitz (B) - Strategische Neuorientierung in der Krise - Fallstudie, April 1999.
- 5 Herr, Hansjörg/Tober, Silke: Pathways to Capitalism - Explaining the Difference in the Economic Development of the Visegrad States, the States of the Former Soviet Union and China, October 1999.
- 6 Bruche, Gert: Strategic Thinking and Strategy Analysis in Business - A Survey on the Major Lines of Thought and on the State of the Art, October 1999, 28 pages.
- 7 Sommer, Albrecht: Die internationale Rolle des Euro, Dezember 1999, 31 pages.
- 8 Haller, Sabine: Entwicklung von Dienstleistungen - Service Engineering und Service Design, Januar 2000.
- 9 Stock, Detlev: Eignet sich das Kurs-Gewinn-Verhältnis als Indikator für zukünftige Aktienkursveränderungen?, März 2000.
- 10 Lau, Raymond W.K.: China's Privatization, June 2000.
- 11 Breslin, Shaun: Growth at the Expense of Development? Chinese Trade and Export-Led Growth Reconsidered, July 2000, 30 pages.
- 12 Michel, Andreas Dirk: Market Conditions for Electronic Commerce in the People's Republic of China and Implications for Foreign Investment, July 2000, 39 pages.
- 13 Bruche, Gert: Corporate Strategy, Relatedness and Diversification, September 2000, 34 pages.
- 14 Cao Tingui: The People's Bank of China and its Monetary Policy, October 2001, 21 pages.
- 15 Herr, Hansjörg: Wages, Employment and Prices. An Analysis of the Relationship Between Wage Level, Wage Structure, Minimum Wages and Employment and Prices, June 2002, 60 pages.
- 16 Herr, Hansjörg/Priewe, Jan (eds.): Current Issues of China's Economic Policies and Related International Experiences – The Wuhan Conference 2002 - , February 2003, 180 pages.
- 17 Herr, Hansjörg/Priewe, Jan: The Macroeconomic Framework of Poverty Reduction An Assessment of the IMF/World Bank Strategy, February 2003, 69 pages.
- 18 Wenhao, Li: Currency Competition between EURO and US-Dollar, June 2004, 18 pages.
- 19 Kramarek, Maciej: Spezifische Funktionen des Leasings in der Transformationsperiode, Juni 2004, 32 pages.
- 20 Godefroid, Peter: Analyse von Multimedia-Lern/Lehrumgebungen im Fach Marketing im englischsprachigen Bereich – inhaltlicher Vergleich und Prüfung der Einsatzfähigkeit an deutschen Hochschulen, September 2004, 48 pages.
- 21 Kramarek, Maciej: Die Attraktivität des Leasings am Beispiel polnischer Regelungen der Transformationsperiode, April 2005, 33 pages.
- 22 Pan, Liu/Tao, Xie: The Monetary Policy Transmission in China – „Credit Channel“ and its Limitations.
- 23 Hongjiang, Zhao/Wenxu, Wu/Xuehua, Chen: What Factors Affect Small and Medium-sized Enterprise's Ability to Borrow from Bank: Evidence from Chengdu City, Capital of South-western China's Sichuan Province, May 2005, 23 pages.
- 24 Fritsche, Ulrich: Ergebnisse der ökonometrischen Untersuchung zum Forschungsprojekt Wirtschaftspolitische Regime westlicher Industrienationen, March 2006, 210 pages.
- 25 Körner, Marita: Constitutional and Legal Framework of Gender Justice in Germany, November 2006, 14 pages.
- 26 Tomfort, André: The Role of the European Union for the Financial Integration of Eastern Europe, December 2006, 20 pages.
- 27 Gash, Vanessa/Mertens, Antje/Gordo, Laura Romeu: Are Fixed-Term Job Bad for Your Health? A Comparison between Western Germany and Spain, March 2007, 29 pages.
- 28 Kamp, Vanessa/Niemeier, Hans-Martin/Müller, Jürgen: Can we Learn From Benchmarking Studies of Airports and Where do we Want to go From Here? April 2007, 43 pages.
- 29 Brand, Frank: Ökonomische Fragestellungen mit vielen Einflussgrößen als Netzwerke. April 2007, 28 pages.
- 30 Venohr, Bernd/Klaus E. Meyer: The German Miracle Keeps Running: How Germany's Hidden Champions Stay Ahead in the Global Economy. May 2007, 31 pages.
- 31 Tomenendal, Matthias: The Consultant-Client Interface - A Theoretical Introduction to the Hot Spot of Management Consulting. August 2007, 17 pages.
- 32 Zenglein, Max J.: US Wage Determination System. September 2007, 30 pages.
- 33 Figeac, Alexis: Socially Responsible Investment und umweltorientiertes Venture Capital. December 2007, 45 pages.
- 34 Gleißner, Harald A.: Post-Merger Integration in der Logistik - Vom Erfolg und Misserfolg bei der Zusammenführung von Logistikeinheiten in der Praxis. March 2008, 27 pages.
- 35 Bürkner, Fatiah: Effektivitätssteigerung im gemeinnützigen Sektor am Beispiel einer regionalen ‚Allianz für Tanz in Schulen‘. April 2008, 29 pages.

- 36 Körner, Marita: Grenzüberschreitende Arbeitsverhältnisse - Grundlinien des deutschen Internationalen Privatrechts für Arbeitsverträge. April 2008, 22 pages.
- 37 Pan, Liu/Junbo, Zhu: The Management of China's Huge Foreign Reserve and its Currency Composition. April 2008, 22 pages.
- 38 Rogall, Holger: Essentiales für eine nachhaltige Energie- und Klimaschutzpolitik. May 2008, 46 pages.
- 39 Maeser, Paul P.: Mikrofinanzierungen - Chancen für die Entwicklungspolitik und Rahmenbedingungen für einen effizienten Einsatz. May 2008, 33 pages.
- 40 Pohland, Sven/Hüther, Frank/Badde, Joachim: Flexibilisierung von Geschäftsprozessen in der Praxis: Case Study „Westfleisch eG - Einführung einer Service-orientierten Architektur (SOA)“. June 2008, 33 pages.
- 41 Rüggeberg, Harald/Burmeister, Kjell: Innovationsprozesse in kleinen und mittleren Unternehmen. June 2008, 37 pages.
- 42 Domke, Nicole/Stehr, Melanie: Ignorieren oder vorbereiten? Schutz vor Antitrust Verstößen durch Compliance“-Programme. June 2008, 25 pages.
- 43 Ripsas, Sven/Zumholz, Holger/Kolata, Christian: Der Businessplan als Instrument der Gründungsplanung - Möglichkeiten und Grenzen. December 2008, 34 pages.
- 44 Jarosch, Helmut: Optimierung des Zusammenwirkens maschineller und intellektueller Spezialisten. January 2009, 35 pages.
- 45 Kreutzer, Ralf T./Salomon, Stefanie: Internal Branding: Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen – dargestellt am Beispiel von DHL. February 2009, 54 pages.
- 46 Gawron, Thomas: Formen der überörtlichen Kooperation zur Steuerung der Ansiedlung und Erweiterung von großflächigen Einzelhandelsvorhaben. April 2009, 43 pages.
- 47 Schuchert-Güler, Pakize: Aufgaben und Anforderungen im persönlichen Verkauf: Ergebnisse einer Stellenanzeigenanalyse. April 2009, 33 pages.
- 48 Felden, Birgit/Zumholz, Holger: Managementlehre für Familienunternehmen – Bestandsaufnahme der Forschungs- und Lehraktivitäten im deutschsprachigen Raum. July 2009, 23 pages.
- 49 Meyer, Susanne: Online-Auktionen und Verbraucherschutzrecht – ein Rechtsgebiet in Bewegung. Zugleich ein Beitrag zu Voraussetzungen und Rechtsfolgen des Widerrufsrechts bei Internetauktionen. December 2009, 29 pages.
- 50 Kreutzer, Ralf T.: Konzepte und Instrumente des B-to-B-Dialog-Marketings. December 2009, 40 pages.
- 51 Rüggeberg, Harald: Innovationswiderstände bei der Akzeptanz hochgradiger Innovationen aus kleinen und mittleren Unternehmen. December 2009, 31 pages.
- 52 Kreutzer, Ralf T.: Aufbau einer kundenorientierten Unternehmenskultur. December 2009, 59 pages.
- 53 Rogall, Holger/Oebels, Kerstin: Von der Traditionellen zur Nachhaltigen Ökonomie, June 2010, 28 pages.
- 54 Weimann, Andrea: Nutzung von Mitarbeiterpotenzialen durch Arbeitszeitflexibilisierung – Entwicklung eines optimierten Arbeitszeitmodells für eine Abteilung im Einzelhandel, June 2010, 35 pages.
- 55 Bruche, Gert: Tata Motor's Transformational Resource Acquisition Path – A Case Study of Latecomer Catch-up in a Business Group Context, October 2010, 28 pages.
- 56 Frintrop, Philipp/Gruber, Thomas: Working Capital Management in der wertorientierten Unternehmenssteuerung bei Siemens Transformers, November 2010, 35 pages.
- 57 Tolksdorf, Michael: Weltfinanzkrise: Zur Rolle der Banken, Notenbanken und „innovativer Finanzprodukte“, November 2010, 20 pages.
- 58 Kreutzer, Ralf T./Hinz, Jule: Möglichkeiten und Grenzen von Social Media Marketing, December 2010, 44 pages.
- 59 Weyer, Birgit: Perspectives on Optimism within the Context of Project Management: A Call for Multilevel Research, January 2011, 30 pages.
- 60 Bustamante, Silke: Localization vs. Standardization: Global approaches to CSR Management in multinational companies, March 2011, 29 pages.
- 61 Faltin, Günter/Ripsas, Sven: Das Gestalten von Geschäftsmodellen als Kern des Entrepreneurship, April 2010, 22 pages.
- 62 Baumgarth, Carsten/Binckebanck, Lars: CSR-Markenmanagement – Markenmodell und Best-Practice-Fälle am Beispiel der Bau- und Immobilienwirtschaft, September 2011, 46 pages
- 63 Lemke, Claudia: Entwurf eines Modells zur serviceorientierten Gestaltung von kleinen IT-Organisationen in Forschungseinrichtungen Theoretische Überlegungen und methodische Konzeption als erste Ergebnisse eines Forschungsprojektes an der HWR Berlin, October 2011, 43 pages.
- 64 Greiwe, Joris/Schönbohm, Avo: A KPI based study on the scope and quality of sustainability reporting by the DAX30 companies, November 2011, 31 pages.
- 65 Lemke, Claudia: Auszug aus der Modellierung des IT-Dienstleistungsmodells „proITS“ am Beispiel der Struktur von Forschungseinrichtungen und deren IT-Service – Erkenntnisse aus einem Forschungsprojekt an der HWR Berlin, February 2012, 46 pages.
- 66 Grothe, Anja/Marke, Nico: Nachhaltiges Wirtschaften in Berliner Betrieben – Neue Formen des Wissentransfers zwischen Hochschule und Unternehmen, March 2012, 40 pages.
- 67 Meyer, Susanne/Fredrich, Jan: Rechtsgrundlagen einer Pflicht zur Einrichtung einer Compliance-Organisation, May 2012, 19 pages.
- 68 Schönbohm, Avo/Hofmann, Ulrike: Comprehensive Sustainability Reporting – A long road to go for German TecDax 30 companies, June 2012, 23 pages.

Ben Hur, Shlomo: A Call to Responsible Leadership. Keynote Speech at the FHW Berlin MBA Graduation Ceremony 2006. November 24th, 2006, Berlin City Hall, April 2007, 13 pages.