
Games Industry Management

Inhaltsverzeichnis

1 Einführung	1
2 Betriebswirtschaftliche Grundlagen unter besonderer Berücksichtigung der Aspekte für die Games-Branche	5
Literatur	19
3 Definition und Abgrenzung von Begrifflichkeiten und Märkten	21
Literatur	22
4 Unternehmensgründung und Unternehmensführung	23
4.1 Unternehmensgründung & Entrepreneurship	31
<i>Dev6 und SaveGame Studios: Start-ups des Gründer-Instituts der SRH Hochschule</i>	32
4.1.1 Definition und Abgrenzung Publisher, Developer und Mischformen	48
4.1.2 Rechtsgrundlagen	50
4.1.2.1 Anwendungsorientierte Rechtskenntnisse für Existenzgründer	50
4.1.2.2 Grundlagen des Urheber- und Markenrechts.....	62
4.1.3 Erstellung von Businessplänen und Pitches	65
4.2 Unternehmensführung & Management.....	70
4.2.1 Methoden der Unternehmensführung.....	78
4.2.2 Markt- und ressourcenbasiertes Management	80
Literatur	86
5 Strategien für unternehmerischen Erfolg in der Games-Branche	89
<i>CD Projekt: Interview Marcin Iwinski Co-Founder & Joint CEO</i>	98
5.1 Marketing & Vertrieb	101
5.1.1 Markt- und Wettbewerbsanalyse.....	110
5.1.1.1 Hardware	110
5.1.1.2 Software (Games)	112

5.1.2	Marketingstrategie, Marketingplan und Marketingmix.....	127
5.1.2.1	Marketingstrategie	127
5.1.2.2	Marketingplan	127
5.1.2.3	Marketingmix.....	128
	<i>Deck 13: Interview Dr. Florian Stadlbauer, Founder & Executive Director</i>	165
5.2	Controlling & Finanzierung	168
5.2.1	Monetarisierung und betriebswirtschaftliche Kennzahlen	175
5.2.2	Finanz- und Liquiditätsplanung	192
5.2.3	Methoden der Unternehmensfinanzierung & Kapitalbeschaffung	195
5.2.3.1	Traditionelle Finanzierungsmethoden.....	197
5.2.3.2	Jüngere Methoden der Finanzierung.....	205
5.2.3.3	Unternehmens-Exit.....	211
	<i>Crytek: Interview Avni Yerli, Co-Founder & Managing Director</i>	215
5.3	Organisation & Personalmanagement.....	218
5.3.1	Zusammenstellung, Management und Entwicklung von Teams.....	226
5.3.2	Crisis, Panic, Firefighting.....	235
	Literatur	238
6	Leadership in der Games-Branche	243
	Literatur	254
7	Erfolg, Misserfolg und Comeback	255
	Literatur	263
8	Ausblick und Conclusion	265
	Weiterführende Literatur	267
	Stichwortverzeichnis	269

Die Gründung und Führung eines Unternehmens hat sich mit Beginn des Jahrtausends fundamental gewandelt. Insbesondere Unternehmen der Medienindustrie, welche in einem schnelllebigen Marktumfeld mit immer kürzeren technologischen Innovationszyklen bestehen müssen, werden vor neue Herausforderungen gestellt. Business-Modelle und Technologien der Games-Branche, die heute noch ‚State of the Art‘ sind, gelten morgen schon als veraltet. Chancen und Risiken müssen deshalb erkannt werden, um durch richtige Strategien, Leadership sowie professionelles Management nachhaltiges Unternehmenswachstum zu generieren.

Die *Gründung* eines Games-Unternehmens unterliegt in den letzten Jahren grundlegenden Veränderungen, die auch durch den Niedergang der New Economy (2001–2002) und die Bankenkrise (2008) geprägt wurden. Im 21. Jahrhundert findet die idealtypische Unternehmensgründung in der Games-Branche immer seltener statt, stattdessen gibt es eine Bandbreite an Opportunitäten mit den unterschiedlichsten Ausgestaltungsmöglichkeiten im Hinblick auf die Geschäftsmodelle.

Unternehmensgründungen lassen sich dennoch typologisieren und anhand eines Spektrums grafisch darstellen. In Abb. 1.1 erfolgt dies unter Berücksichtigung der Faktoren Gründerpersönlichkeit und Unternehmensfinanzierung. In diesem Spektrum findet sich der Gründer, der mit seinem eigenen oder von ‚Family and Friends‘ geliehenen Kapital seine Idee von einem Unternehmen verwirklicht. Mittlerweile gibt es aber auch zahlreiche Visionäre, die mittels Schwarmfinanzierungen (Crowdfunding) versuchen, eine Projektfinanzierung und anschließende Unternehmensgründung realisieren. Am anderen Ende des Spektrums finden wir heute Seriengründer, die durch Venturecapital-Investoren im Silicon Valley finanziert werden. Wie so häufig in der Betriebswirtschaftslehre sind die Grenzen innerhalb dieses Spektrums fließend.



Abb. 1.1 Typologisierung Unternehmensgründung unter Berücksichtigung der Faktoren Gründerpersönlichkeit und Finanzierung

Für den Games-Markt gilt, dass aufgrund niedriger Markteintrittsbarrieren Games-Unternehmen, insbesondere Developer, Publisher und Distributor, schnell gegründet werden können, aber ebenso schnell auch wieder ‚vom Markt verschwinden‘. Ob als studentisches Projekt gestartet oder durch Seedfunding für weitere Finanzierungsrunden vorfinanziert: Games können heute relativ einfach entwickelt werden.

Die niedrigen Markteintrittsbarrieren und die Option, Games relativ einfach zu entwickeln – insbesondere im Mobile-Bereich –, stellen zwei wesentliche positive Aspekte der Games-Branche dar.

Das bietet für Unternehmensgründer zahlreiche Chancen:

- Erfahrungen als Start-up-Unternehmer sammeln
- Gaming-Leidenschaft oder Hobby ‚zum Beruf machen‘
- Unabhängigkeit von Arbeitgeber oder ‚Chef‘
- Verantwortung für Mitarbeiter übernehmen
- Wertschöpfung in einer ‚Leuchtturm-Branche‘ generieren
- Materieller Wohlstand, möglicherweise Reichtum
- Fun und Action

Ein Beispiel für niedrige Markteintrittsbarrieren sind die Möglichkeiten der Finanzierung, welche das Crowdfunding (Schwarmfinanzierung) bietet. Folgende Pressemeldung verdeutlicht die Situation der marktführenden Finanzierungsplattform Kickstarter:

New York, 28.04.2015, 12:16 Kickstarter spricht Deutsch

Man spricht Deutsch: Kickstarter.com startet am 12. Mai mit einem Angebot in deutscher Sprache. Die populäre US-Crowdfunding-Plattform Kickstarter.com richtet sich ab Mai mit einem vollständig lokalisierten Angebot an deutsche Projektgründer. Ab 12. Mai können Nutzer Projekte komplett in deutscher Sprache einstellen und Euro statt US-Dollar einsammeln. Die Kosten bleiben dabei wie gehabt. Zwischen acht und zehn Prozent der Schwarmzahlung gehen nach erfolgreicher Finanzierung an Kickstarter und den Abrechnungspartner Amazon Payments.

Die Betriebswirtschaftslehre, die synonym auch als Mikroökonomie bezeichnet wird, befasst sich mit dem Wirtschaften, welches der Befriedigung von Bedürfnissen dient (vgl. Weber et al. 2014, S. 2).

Wer also regelmäßig Games spielt, befriedigt ein Grundbedürfnis – das Bedürfnis nach Kultur – und ist zugleich, als Konsument, Teil des Wirtschaftens. Nun kann man sicherlich darüber diskutieren, ob Gaming ein Grundbedürfnis darstellt oder Bestandteil des Kulturbegriffs ist – im historischen Kontext ist dieses jedoch unstrittig. Schon das Kolosseum in Rom wurde im Jahre 80 nach unserer christlichen Zeitrechnung erbaut und diente ausschließlich der Bedürfnisbefriedigung des Volkes nach Spielen.

Der Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre ist das Wirtschaften von Betrieben, in welchen zur Deckung fremder Bedürfnisse Güter produziert und abgesetzt werden. Unternehmen wiederum sind Betriebe, die gemäß dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip handeln (vgl. Vahs und Schäfer-Kunz 2015, S. 1–3).

Das bedeutet, dass jeder Student, Unternehmensgründer, Manager oder Investor, der ein Game entwickelt, vermarktet oder finanziert, Bestandteil eines betriebswirtschaftlichen Prozesses ist.

Das führt dazu, dass es in der Fachliteratur eine Vielzahl an Gliederungshorizonten der Betriebswirtschaftslehre gibt. In ‚Games Industry Management‘ wird auf die funktionalen und institutionell-problemorientierten Aspekte der BWL fokussiert.

Als Kernbereiche können betriebswirtschaftliche Funktionen definiert werden (vgl. Weber et al. 2014, S. 7), die ‚Games Industry Management‘ wie folgt fokussiert:

Kernbereiche der Betriebswirtschaftslehre aus funktionaler Perspektive

- Marketing und Vertrieb
- Produktionswirtschaft
- Beschaffungswirtschaft und Logistik
- Finanzwirtschaft (Rechnungs- und Finanzwesen)

-
- Personalwirtschaft
 - Informationswirtschaft (IT)

Der oben beschriebene funktionale Gliederungshorizont reicht jedoch nicht aus, um die Komplexität der Betriebswirtschaftslehre darzustellen. Deshalb ist es sinnvoll, diese aus der institutionellen/problemorientierten Perspektive (vgl. Vahs und Schäfer-Kunz 2015, S. 35) ergänzend zu betrachten:

Betriebswirtschaftslehre aus institutioneller/problemorientierter Perspektive

- Unternehmensführung
- Management
- Strategie
- Organisation
- Sonstiges (z. B. Rechtsform- und Standortentscheidungen)

Um die Betriebswirtschaftslehre für die Games-Branche übersichtlich darzustellen, werden in ‚Games Industry Management‘ folgende branchenrelevante Aspekte verständlich erläutert. Der Fokus wird bewusst auf die Teildisziplinen **Marketing und Vertrieb, Produktionswirtschaft, Beschaffungswirtschaft und Logistik, Finanzwirtschaft, Personalwirtschaft, Informationswirtschaft, Unternehmensführung, Management, Strategie, Organisation sowie Rechtsform- und Standortentscheidungen** gelegt.

Zunächst erfolgt zu allen genannten Teildisziplinen eine kurze Beschreibung des Themengebietes, welche die Relevanz für die Games-Branche erläutert und ein Beispiel aus der unternehmerischen Praxis analysiert.

Marketing und Vertrieb

Es gibt in der Fachliteratur zahlreiche Definitionen bezüglich des Marketings. Vahs und Schäfer-Kunz (2015, S. 715) wählen folgende Definition:

- Unter Marketing versteht man die Planung und Durchführung von Aktivitäten, die unmittelbar oder mittelbar dazu dienen, dass Individuen oder Gruppen die Produkte eines Unternehmens kaufen oder dessen Anliegen unterstützen.

Entscheidend für ein erfolgreiches Marketing sind klare und konsistente Ziele, die mit anderen Zielsetzungen des Unternehmens im Einklang stehen und Zielkonflikte so weit wie möglich vermeiden. Mögliche Marketingziele sind Marktanteile, Umsatzerlöse, Deckungsbeiträge sowie Produkt- und Unternehmensimage (vgl. Vahs und Schäfer-Kunz 2015, S. 719).

Jedes Unternehmen der Games-Branche verfügt in der Regel über Marketing-Know-how, welches sich im Wesentlichen durch das Mitteilungs- und Sendungsbewusstsein der Marktteilnehmer erklärt. Ob sie nun einen Blog schreiben, ein Game auf Facebook

Die Betriebswirtschaftslehre ist neben der Volkswirtschaftslehre eine Teildisziplin der Wirtschaftswissenschaften. Wirtschaftswissenschaften wiederum sind Bestandteil der Sozialwissenschaften und diese stellen eine Teildisziplin der Geisteswissenschaften dar (vgl. Vahs und Schäfer-Kunz 2015, S. 18). Ein Unternehmen, als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre, ist ein sozio-ökonomisches System, das als planvoll organisierte Wirtschaftseinheit Güter und Dienstleistungen erstellt und gegenüber Dritten verwertet (vgl. Piller 2013, S.9). Im Sinne von ‚Games Industry Management‘ sind diese Güter Games oder die damit einhergehende Inanspruchnahme von Dienstleistungen im Rahmen des Konsums von Games (vgl. Hagner et al. 2012, S. 9 f.).

In der Fachliteratur gibt es eine Vielzahl an Definitionen für Games aus systematischer und historischer Perspektive (vgl. Freyermuth 2015, S. 37).

Es wird umfassend diskutiert, ob es sich bei einem Computerspiel um ein Spiel, eine interaktive Erzählung oder um einen Hybrid handelt. Grundlagen dieser Diskussionen bilden ludologische (spieltheoretische) Ansätze und narratologische Untersuchungen, welche sich mit der Spielwelt beschäftigen (vgl. Hagner et al. 2012, S. 9f.).

Michael Hagner et al. (2012, S. 10) führen in ihrem Fachbuch Theorien des Computerspiels zur Einführung Folgendes aus:

Neben den genannten Fragen nach Ludizität und Narrativität geht es um die Medialität und Intermedialität, die Bildlichkeit und Auditivität des Computerspiels, um Darstellung seiner Geschichte, seines Designs, seines Einflusses auf Identitäts- und Genderkonstruktionen und seiner Diffusion in die Pop(ulär)kultur. Es gibt rezeptions- wie produktionsästhetische Ansätze. Computerspielforscher/innen entstammen den Literatur-, Film-, Kunst-, oder Medienwissenschaften, der Pädagogik, der Soziologie, der Kommunikationswissenschaft oder der Informatik.

Mit ‚Games Industry Management‘ wird erstmals ein Fachbuch zum Forschungsgegenstand Computerspiele aus betriebswirtschaftlicher Perspektive vorgelegt. Digitale Spiele werden in folgendem Sinne definiert:

Unternehmensgründungen in der Games-Branche werden in der Regel durch eine Geschäftsidee initiiert. In der Games-Branche ist es oftmals der begeisterte Gamer, der sein Hobby zum Beruf machen möchte: „Ich habe mit meinen Freunden selbst ein Game programmiert“, „Worauf die Community wartet, ist dieses oder jenes Feature“, „Gameübergreifende Creditpoints fehlen im Markt“ – in der einen oder anderen Variante sind die Motive und die Motivationen vergleichbar. Natürlich ist es für viele junge Menschen reizvoller, ein Videogame zu programmieren und zu vermarkten, anstatt als IT-Programmierer an der neuesten SAP-Applikation zu arbeiten. Auch aktuelle Pressemeldungen über millionenfache Downloadzahlen eines Topsellers und das dadurch generierte Vermögen des Studiogründers können ein Motivationstreiber für die Gründungsabsicht sein.

Gute Ideen, Leidenschaft und Euphorie sind wichtige, wenn nicht sogar zwingende Voraussetzung für erfolgreiches Unternehmertum. Idealerweise wird die Leidenschaft und Euphorie kanalisiert und durch Freunde und Bekannte in der Branche – oder anderweitige professionelle Unterstützung strukturiert.

Eine Unternehmensgründung in der Games-Branche ist in der Regel dann erfolgsversprechend, wennsowohldie Finanzierungalsauchdas Know Howinder Produktentwicklung sichergestellt wird. Beide Faktoren wurden bei der Gründung des Unternehmens Cloud Imperium berücksichtigt:

Frankfurt/Main, 07.07.2015, 09:14 Cloud Imperium will in Frankfurt wachsen

Crowdfunding-Superstar Cloud Imperium Games lässt seit dem Frühjahr auch in Frankfurt am Main entwickeln. Das heute 24-köpfige Team von Foundry 42 Germany setzt sich zu einem Gutteil aus ehemaligen Crytek-Kräften zusammen, die ihre Erfahrungen mit der auch bei „Star Citizen“ verwendeten „CryEngine“ in der Neugründung gewinnbringend einsetzen. „Wir sprechen hier von einigen der Top-Entwickler in diesem Teil der Welt“, lobt Cloud-Imperium-Chef Chris Roberts das Team. „Ihre ‚CryEngine‘-Erfahrung wird sich in naher Zukunft erheblich für uns auszahlen. Einige

Tool Box Businessplan Games: Step 1 Milestoneplan

In der Regel wird der Milestoneplan rückwärts-chronologisch erstellt: Ausgehend von dem Veröffentlichungsdatum des Games (VÖ), der nach den Anforderungen des Marktes definiert werden sollte, werden die vorgelagerten Schritte definiert. Es ist entscheidend, Pufferzeiten einzuplanen.

Es existieren zahlreiche Software-Programme, welche für die Erstellung von Milestones hilfreich sein können. Für den Unternehmensgründer ist eine simple Excel-Tabelle sicherlich erst einmal ausreichend.

Das Beispiel in Abb. 4.5 stellt einen Milestoneplan einschließlich Business- und Marketingelementen exemplarisch dar.

In Abhängigkeit vom Unternehmens- und Game-Portfolio variiert der Milestoneplan erheblich. Die Abb. 4.5 bildet lediglich eine exemplarische Darstellung, die es entsprechend zu adaptieren und auszubauen gilt.



Abb. 4.5 Milestoneplan einschließlich Finanzierungs- und Marketingelementen

der Planung, gefolgt von der Durchführung (angelsächsisch: Execution) und schließt mit der Kontrolle (to control) ab.

Der in Abb. 4.4 beschriebene Regelkreis der Unternehmensführung stellt eine idealtypische Struktur des Führungshandelns dar, führt in der unternehmerischen Praxis jedoch zu Rückkopplungen und Überlappungen innerhalb der einzelnen Teilschritte (vgl. Hungenberg und Wulf 2011: 25).

In der Games-Branche ist das Führungshandeln wesentlich auf das Einhalten der sogenannten Milestones (wichtige Produktentwicklungsschritte) fokussiert. Verschiebt sich das Timing der Game Entwicklung, hat das direkt Auswirkungen auf alle nachgelagerten Aktivitäten, beispielweise das Marketing.

Gamification, Digitalisierung und Industrie 4.0: Transformation und Disruption verstehen und erfolgreich managen

1

Gamification, der Einfluss von Videospiele auf Güter, Dienstleistungen und gesellschaftliche Prozesse (vgl. Anderie 2016: 104f.), erfährt zunehmende Bedeutung in der unternehmerischen Praxis. Die fortschreitende Digitalisierung stellt die Unternehmensführung und das Management von Branchen, die einen Transformationsprozess durchlaufen oder durch Disruption neu aufgestellt werden, vor neue Herausforderungen. Unter dem Schlagwort Industrie 4.0, der sogenannten vierten industriellen Revolution (vgl. Schwab 2016b: 7), werden technologische, volkswirtschaftliche und betriebswirtschaftliche Entwicklungsprozesse zusammengefasst, die regelmäßig durch Einflüsse der Games-Branche geprägt werden.

Analoge Sportspiele, wie beispielsweise die Olympischen Games, oder analoge Gesellschaftsspiele wie Schach konnten schon lange vor der Erfindung des Videogames soziologische und gesellschaftliche Einflüsse auf die Gesellschaft bewirken. Auch die Einführung der modernen Spieltheorie in die betriebswirtschaftliche Fachliteratur in den 1920er-Jahren war von hoher Bedeutung. Und wenn Mc Donald's bei seinen Promotion- Aktivitäten auf die Spielmechaniken das ursprünglich als Brettspiel konzipierten Monopoly zurückgreift, sind die Einflüsse von Spielen evident.

Es bedurfte jedoch erst der zunehmenden Professionalisierung der Computerspielbranche, um Gamification den Stellenwert beizumessen, der ihr heute gebührt und analog undenkbar gewesen wäre:

Gamification beschleunigt Entwicklungsprozesse der Digitalisierung für Kultur- und Wirtschaftsgüter und maximiert die zu managende Wertschöpfung.

Die Analyse des Forschungsgebiets ergibt, dass die Terminologie Gamification im Jahr 2002 von Nick Pelling erstmalig verwendet wurde. Ab 2010 wurde Gamification unter verschiedenen Perspektiven in der Fachliteratur evaluiert, wenn gleichwohl die Games-Branche bereits seit mehreren Jahrzehnten besteht.

Insbesondere Games-Branche-fremde Beobachter nutzen den Zungenbrecher Gamification, der mittlerweile als Gamifizierung ‚eingedeutscht‘ wurde, gerne. Im Wesentlichen impliziert die Terminologie, worum es geht, und ermöglicht den problemlosen Einstieg in jede Fachdiskussion.

Als eine der Ursachen für die erstarkte Bedeutung der Gamifizierung muss hierbei auf die Schnelllebigkeit der Games-Branche verwiesen werden, die durch einen hohen Wettbewerbsdruck und geringe Markteintrittsbarrieren gekennzeichnet ist. Zukunftstechnologien, die ihren Ursprung in der Games-Branche haben, werden in vergleichsweise kurzen Entwicklungszyklen bis zur Marktreife gebracht – in Rekordgeschwindigkeit aus der Perspektive anderer Branchen.

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2018

L. Anderie, *Gamification, Digitalisierung und Industrie 4.0*,
essentials, https://doi.org/10.1007/978-3-658-19865-7_1

Um das Fachgebiet Gamification differenzierter aufzuzeigen, bietet es sich an, eine Klassifizierung vorzunehmen, die in ihrer Struktur an den Boxsport erinnert: Lightweight Gamification, Middleweight Gamification und Heavyweight Gamification. Die Intensität der Gamification variiert bei dieser Klassifizierung entsprechend der Intensität (Level of Gamification) von adaptierten Software- und Technologielösungen die von der Games-Branche übernommen wurden (vgl. Abb. 2.1.).

Exemplarische Darstellung von Gamification und Klassifizierung		
LEVEL OF GAMIFICATION	AUTOMOTIVE	HEALTHCARE
Lightweight Gamification	Head up Display	Therapie Apps
Middleweight Gamification	VR Neuwagenverkauf	Experimentelle Chirurgie
Heavyweight Gamification	Artificial Empathy	Mind Cloning

Abb. 2.1.: Exemplarische Darstellung von Gamification in der Kfz-Industrie und dem Gesundheitswesen (Eigene Darstellung)

Als Lightweight Gamification in der Kfz-Industrie kann die Projektion von Informationen auf die Frontscheibe als einfache Form von Augmented Reality angeführt werden. Im Gesundheitswesen sind die zahlreichen Therapie Apps als Lightweight Gamification zu evaluieren. Der Neuwagenverkauf mit Hilfe einer Virtual-Reality Brille steht exemplarisch für Middleweight Gamification ebenso die Experimentelle Chirurgie. Die Entscheidung ob mit Hilfe von Artificial Empathy in einer Unfallsituation ein Rollstuhlfahrer oder ein junges Kind von einem selbstfahrenden Auto erfasst werden soll fällt in die Klassifizierung Heavyweight Gamification. Ebenso die Zukunftstechnologie des Mind Cloning.

Jesse Schell, Autor des Standardwerks ‚Die Kunst des Game Designs – bessere Games konzipieren und entwickeln‘ (2016), benennt 28 Elemente des Game Designs, von welchen die folgenden als elementar für die Entwicklung eines erfolgreichen Computerspiels zu evaluieren sind: Story, Elements, Mechanics (Spielmechanismen), Technology und das Balancing (vgl. Schell 2016: 617). Natürlich eignen sich nicht alle Elemente des Game Designs für die Transferleistung auf andere Branchen und hierbei bedarf es im Hinblick auf Gamification sicherlich einer Fokussierung.