

Spielend unterhalten
Wachstumsmarkt Electronic Games –
Perspektive Deutschland





Spielend unterhalten
Wachstumsmarkt Electronic Games –
Perspektive Deutschland

Inhalt

5	Abbildungen
6	Vorwort
8	Executive Summary
10	Spielend unterhalten – die Electronic-Games-Branche in Deutschland
14	Spielend positionieren – die Marktteilnehmer
19	Spielend Reichweite schaffen – die Herausforderungen und Trends
30	Spielend ins nächste Level – erfolgreich in die Zukunft
33	Mitspielen – die Chancen für Medien- und Telekommunikationsunternehmen
34	Quellenverzeichnis
35	Über Deloitte und BITKOM
36	Ansprechpartner

Abbildungen

-
- 10** Abbildung 1: Entwicklung des Electronic-Games-Marktvolumens in Deutschland nach Plattformen
 - 11** Abbildung 2: Klassifizierung der technischen Plattformen mit Beispielen und installierter Basis nach Ländern
 - 12** Abbildung 3: Kategorisierung und beispielhafte Zuordnung von Electronic Games
 - 13** Abbildung 4: Zeitbudget für elektronische Spiele im internationalen Vergleich
 - 14** Abbildung 5: Electronic-Games-Wertschöpfungskette
 - 15** Abbildung 6: Electronic-Games-Leistungsströme
 - 17** Abbildung 7: Electronic-Games-Erlösmodelle
 - 19** Abbildung 8: Herausforderungen in der Electronic-Games-Branche
 - 22** Abbildung 9: Trends in der Electronic-Games-Branche
 - 30** Abbildung 10: Erfolgsfaktoren in der Electronic-Games-Branche
 - 33** Abbildung 11: Erweiterte Electronic-Games-Wertschöpfungskette
-

Vorwort



Der Siegeszug digitaler Spiele in breite Bevölkerungsschichten ist kein Zufall. Zu verdanken ist dies einer höchst innovativen Branche, die es verstanden hat, Hightech und intelligente Spielkonzepte zu kombinieren und daraus neue und höchst attraktive Angebote für unterschiedlichste Kundengruppen zu entwickeln. So wurde in den letzten Jahren ein völlig neuer Zweig der Unterhaltungsindustrie etabliert, mit dem im vergangenen Jahr in Deutschland mit rund 2,7 Milliarden Euro für Software und Konsolen bereits mehr Umsatz gemacht wurde, als an der Kinokasse oder mit Musikverkäufen.

Diese positive Entwicklung dürfte sich in den nächsten Jahren auch noch fortsetzen. Denn Art, Nutzung und Technologie von Computerspielen befinden sich derzeit in einem Generationswandel. Man könnte auch von einer nächsten „Evolutionsstufe“ sprechen. Aus meiner Sicht ist diese Stufe von drei wesentlichen Trends geprägt, nämlich realitätsnahen Simulationen, der Vernetzung mit anderen Spielern und der mobilen Nutzung von Spielen. Bei Simulationsanwendungen werden Computerspiele auch in ganz neuen Bereichen, wie in real schwer planbaren Umgebungen zum Einsatz kommen, etwa in der Medizin für Operationsschulungen. Insgesamt werden Simulationsanwendungen auch die Verbreitung sogenannter Lernspiele beflügeln.

Computerspiele sind in allen Gesellschafts- und Altersschichten angekommen. Mit wachsender Vernetzung der Spieler können Kommunikationsfunktionalitäten so

integriert werden, dass neue Spiele-Formate entstehen. Vorstellbar wäre zum Beispiel ein Live-Konzert eines Orchesters oder einer Band, bei dem die einzelnen Spieler, die Musiker, weltweit verteilt sind.

Und schließlich Mobilität, die im Spielbereich zwei Seiten verkörpert. Zum einen gibt die Entwicklung einer neuen Generation mobiler Endgeräte dem ohnehin starken Genre der Casual Games weiteren Auftrieb. Zum anderen ermöglicht die mobile Nutzung durch die neuen GPS gestützten Möglichkeiten der Ortsbestimmung auch attraktive Zusatzfeatures. Diese könnten beispielsweise für Stadtführer oder zur „Schnitzeljagd“ an realen Orten genutzt werden.

Aufgrund ihres großen Innovationspotenzials haben Computerspiele auch eine wichtige Querschnittsfunktion für die gesamte ITK-Branche. Mit der vorliegenden Studie möchte der BITKOM durch seine Unterstützung einen Beitrag leisten, den Wirtschaftsstandort Deutschland in diesem Bereich weiter zu entwickeln.

Achim Berg

Vizepräsident BITKOM – Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.

Gaming ist in – und fasziniert mittlerweile auch viele Menschen, die sich selber nicht als „Core Gamer“ bezeichnen würden. Neue Plattformen und Technologien, attraktive und innovative Inhalte haben dafür gesorgt, dass der Games Markt weltweit und in Deutschland einen Aufschwung erlebt. Die elektronische Spielebranche ist eine der wachstumsstärksten Segmente des Mediensektors. Die Re-Interpretation der Casual Games, kollektives Spielen über das Internet oder trendige Genres wie Partyspiele ziehen weitere Zielgruppen an und sorgen für eine Ausweitung des Marktes über die Core Gamer hinaus. Gleichzeitig werden Spiele, die viele Mittdreißiger noch aus ihrer Jugend kennen, wiederentdeckt und für die heutigen Plattformen neu aufbereitet. Der Games Nutzer wird im Durchschnitt älter und weiblicher – und die Branche profitiert davon.

Auch wenn viele Experten, die wir für diese Studie interviewt haben, davon überzeugt sind, dass der Großteil des aktuellen Wachstums der Games Branche überwiegend von Nintendo getragen wird, so ergeben sich dennoch enorme Potenziale für alle Marktteilnehmer – nicht nur für Entwickler und Publisher, sondern auch für Telekommunikations- und Medienunternehmen. Ihnen bietet Gaming eine Plattform, über die sie ihren Kunden eine zusätzliche, differenzierende Dienstleistung anbieten, ihre Inhalte cross-medial weiterverwerten und ihre Marke stärken können.

Doch der Druck auf die Marktteilnehmer steigt. Teilweise enorme Entwicklungs- und Werbebudgets, zunehmende Wettbewerbsintensität sowie sich verändernde Kundenbedürfnisse verlangen nach einer stetigen Anpassung von Strukturen und Prozessen. Die aktuellen Probleme großer Publisher verdeutlichen dies.

Welche strategischen Herausforderungen dabei für die Games Branche bestehen und welche Handlungsempfehlungen sich für die Marktteilnehmer ergeben, haben wir für Sie in der vorliegenden Studie analysiert. Für die Unterstützung durch die Branchenexperten, die uns in Interviews interessante und fundierte Einblicke gegeben haben, möchten wir uns an dieser Stelle noch einmal recht herzlich bedanken.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre und würden uns freuen, mit Ihnen die Ergebnisse sowie die Chancen und Herausforderungen, die sich speziell auch für Ihr Unternehmen ergeben, zu diskutieren.

Dr. Andreas Gentner

Partner und Leiter Technology,
Media and Telecommunications
Deloitte



Executive Summary

Mit einem Marktvolumen von rund 2,7 Mrd. Euro und einem durchschnittlichen Jahreswachstum im zweistelligen Bereich über die letzten Jahre gehört die elektronische Spieleindustrie mittlerweile zu den bedeutendsten Zweigen auf dem Unterhaltungsmarkt. Durch technologische Innovationen und kreative Spieleinhalte wird die Nutzerreichweite kontinuierlich erhöht. Doch die in Deutschland vergleichsweise geringe Penetrationsrate elektronischer Spiele lässt noch keine absehbare Marktsättigung erkennen und bietet Unternehmen enorme Potenziale, ihre Reichweite zu erhöhen.

Vor dem Hintergrund einer veränderten Wertschöpfung und des Marktpotenzials im Games Bereich untersucht Deloitte, mit welchen Herausforderungen und Trends sich die Marktteilnehmer aktuell konfrontiert sehen und welche Erfolgsfaktoren für die Zukunft zu beachten sind. Hierfür wurden im Rahmen einer Expertenbefragung Interviews mit 20 Entscheidungsträgern aus Games-fokussierten Unternehmen, Medien-, Telekomunikations- und Technologieanbietern sowie aus Verbänden und wissenschaftlichen Einrichtungen geführt.

Nicht nur Games-fokussierte Unternehmen profitieren vom jüngsten Marktwachstum. Getrieben durch die Möglichkeiten der Online-Distribution finden immer mehr Betreiber anderer Plattformen den Einstieg in die Games Branche. Die klassische Wertschöpfung hat dadurch eine grundlegende Änderung erfahren. Konsolenhersteller stehen über Online-Portale in direktem Kontakt mit dem Kunden und vertreiben darüber Spiele und andere Medieninhalte. Auch Betreiber anderer Plattformen erweitern ihr Leistungsangebot um Spieleinhalte und übernehmen dabei oftmals das Publishing selbst. Entwickler wiederum gehen neben dem Weg über einen Publisher direkt über eine eigene Plattform an den Konsumenten heran.

Die Nutzerreichweite auch weiterhin signifikant zu erhöhen und nachhaltig zu binden, stellen die zentralen Herausforderungen der Marktteilnehmer dar. Um im Wettbewerb zu bestehen, müssen sich die Anbie-

ter durch innovative Inhalte und Technologien immer wieder aufs Neue von den Konkurrenzprodukten differenzieren. Auf Nutzerseite sind dagegen steigende und zunehmend differenzierte Ansprüche zu beobachten.

Über neue Erlösmodelle gilt es dabei eine Zahlungsbereitschaft auch bei der wachsenden Zahl von Gelegenheitsspielern zu erreichen, indem sie z.B. über Free-to-Play Content an das Spielen herangeführt werden. Elektronische Spiele sind komplexe Produkte und vor dem Kauf schwer einzuschätzen. Um die Unsicherheit von Endkunden und Geschäftspartnern zu reduzieren, besteht eine große Herausforderung darin, hinreichende Transparenz für sämtliche Schnittstellen herzustellen.

Angesichts dieser Themen hat Deloitte im Dialog mit den befragten Experten aktuelle Trends identifiziert, die sich zu sechs wesentliche Themengebieten verdichten lassen:

- Über digitale Kanäle suchen immer mehr Unternehmen den direkten Kontakt zum Nutzer.
- Unternehmen liefern zunehmend Inhalte, die das Bedürfnis der Spieler nach kollektivem Spielen befriedigen.
- Nutzer wollen zunehmend mobil spielen. Was bei den Handhelds schon erfolgreich umgesetzt werden konnte, setzt sich bei MP3-Player und Mobiltelefon fort.
- Über Serious Games Inhalte werden zunehmend Nutzer erreicht, die den Bildungsaspekt in den Vordergrund stellen. Darüber hinaus verwerten immer mehr Engine-Produzenten und Entwickler ihre Simulationskompetenzen für Games-ferne Industrien und Institutionen.
- In-Game Advertising erfährt durch die zunehmende Internetanbindung von Plattformen einen Schub, wenn auch absehbar nur mit begrenztem Potenzial.
- Unternehmen realisieren zunehmend Cross-Selling-Potenziale. Nutzern werden zusätzliche Inhalte geliefert und bestehende Marken über andere Medienformen quervermarktet.

Um sich langfristig optimal zu positionieren, bedarf es vor dem Hintergrund der identifizierten Trends der Ausschöpfung wesentlicher Erfolgsfaktoren, die nicht isoliert, sondern in einem Interdependenzverhältnis zu betrachten sind:

- Kundenorientierung – Spiele sind heute nicht mehr nur separat als fertige Produkte zu betrachten, sondern ergänzt um begleitende Services und Weiterentwicklungen im Dialog mit dem Nutzer.
- Plattformstrategie – Je nach Ausrichtung der Spielinhalte ist zwischen einer adäquaten fokussierten oder einer Multiplattformstrategie zu wählen.
- Vertikale Integration – Grad und Richtung der vertikalen Integration sind so zu wählen, dass die Nutzer Inhalte und Services aus einer Hand erhalten.
- Zielgruppenspezifische Ansprache – Neue Zielgruppen können nur erreicht werden, indem die Inhalte spezifisch auf die avisierten Nutzertypen ausgerichtet sind.
- Community-Building – Community-Funktionen ermöglichen dem Nutzer, sich stärker mit der Marke des Plattformbetreibers zu identifizieren, und den Anbietern, wertvolle Informationen über ihre Kunden zu gewinnen.

Spielend unterhalten – die Electronic-Games-Branche in Deutschland

Die elektronische Spielebranche hat sich schon lange von ihrem einstigen Nischendasein gelöst. Immer mehr Nutzer entdecken das Spielen für sich. Damit nähert sich die elektronische Spieleindustrie in großen Schritten der Mitte der Gesellschaft an und hat inzwischen eine bedeutende Stellung auf dem Unterhaltungsmarkt eingenommen.

Während die Musik- und die Kinobranche über die letzten Jahre deutliche Umsatzeinbußen hinnehmen mussten, weist die Electronic-Games-Branche kontinuierlich wachsende Anteile am Unterhaltungsmarkt auf. In Zahlen bedeutet dies ein durchschnittliches Jahreswachstum von rund 13% seit 2005 in Deutschland (vgl. Abbildung 1).¹ Mit einem Marktvolumen (Software und Hardware) von rund 2,7 Mrd. Euro in 2008 trotz der Electronic-Games-Branche dem wirtschaftlichen Abschwung und avanciert Schritt für Schritt zum Umsatz-Primus des deutschen Unterhaltungsmarktes.²

Auch wenn ein Großteil des Umsatzes von internationalen Unternehmen erwirtschaftet wird, hat die Electronic-Games-Branche in Deutschland nicht nur wirtschaftlich, sondern auch gesellschaftlich an Bedeutung gewonnen. Zum einen schafft die Branche in Deutsch-

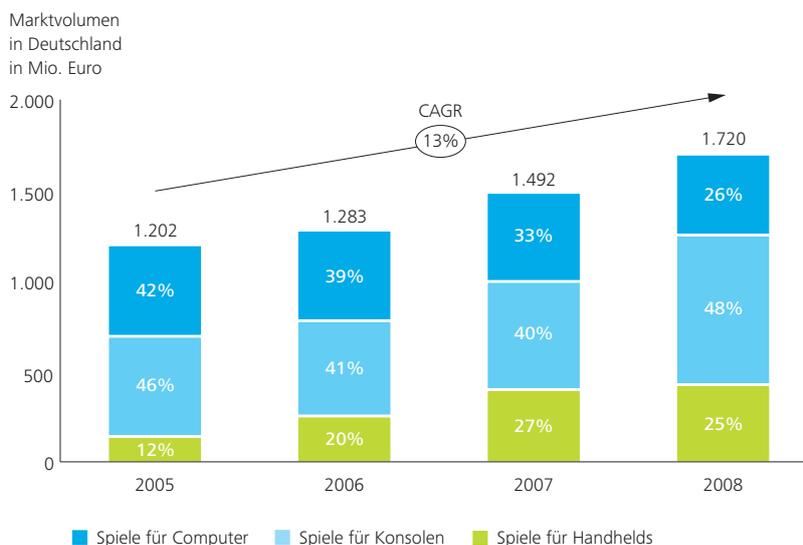
land über 10.000 Arbeitsplätze bei Technologie- und Spiele-Entwicklern, bei Publishern und verwandten Industrien; zudem hat der Bedarf an Fachkräften zu einem zunehmenden Angebot an Games-spezifischen Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten geführt. Zum anderen haben Innovationen im Hinblick auf Technologien, Applikationen und Spieleinhalte die Nutzerreichweite signifikant erhöht.

Welches Potenzial diese Trends für Unternehmen der Electronic-Games-Branche und verwandte Industrien wie Medien- und Telekommunikationsunternehmen darstellen, wird im Rahmen dieser Studie analysiert. Hierfür wurden Interviews mit Entscheidungsträgern von

- Spiele-Entwicklern,
- Publishern,
- Technologieunternehmen,
- Medienunternehmen,
- Telekommunikationsunternehmen,
- Organisationen und Verbänden sowie von
- Bildungseinrichtungen

geführt.

Abb. 1 – Entwicklung des Electronic-Games-Marktvolumens in Deutschland nach Plattformen



Quelle: BITKOM/media control GfK INTERNATIONAL

¹ BITKOM/GfK

² BITKOM/GfK

Electronic-Games-Markt

Der Markt für Electronic Games ist ein Sub-Markt der Unterhaltungsindustrie, zu dessen Produkten neben Computer- und Videospielen auch jüngere Formen wie Handy- und Browser-Games zählen.

Electronic Games sind interaktive, digitale Unterhaltungsmedien. Während sich der Nutzer für den Konsum vieler Medien, wie Film und Musik, nur passiv einbringen muss, entfalten Electronic Games ihren unterhaltenden Effekt erst durch die aktive Mitgestaltung des Spielers. Abgrenzend zu „klassischen“ Spielen, wie Brett- und Kartenspielen oder auch Sport, die ebenfalls der Interaktion der Beteiligten bedürfen, basiert die Anwendung digitaler Spiele auf einer technischen Plattform, die die Spieleinhalte wiedergibt.

Electronic-Games-Plattformen

Electronic Games sind als interaktive Unterhaltungssoftware für unterschiedliche technische Plattformen konfiguriert. Diese lassen sich insbesondere nach zwei Dimen-

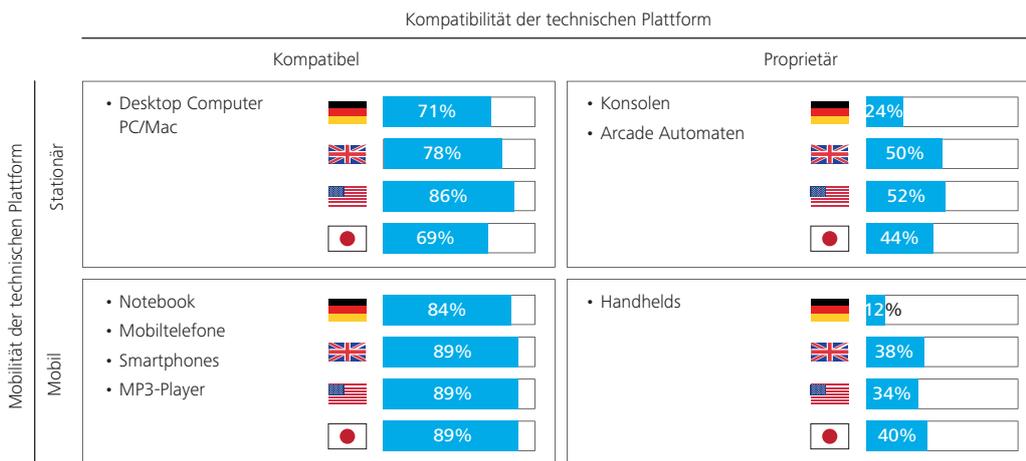
sionen kategorisieren – Kompatibilität und Mobilität (vgl. Abbildung 2).

Gemäß des ersten Merkmals werden kompatible (offene) und proprietäre (geschlossene) Systeme unterschieden. Es geht hierbei also um die Frage, ob Spielen die Primärapplikation des technischen Endgerätes darstellt oder nicht. Demnach ist beispielsweise eine Konsole als proprietär einzustufen. PCs oder Handys unterstützen dagegen auch andere Anwendungen, sind also kompatibel.

Zum anderen werden technische Plattformen danach differenziert, ob sie ausschließlich zu Hause, also stationär, genutzt werden können oder auch für mobilen Spielspaß unterwegs.

Welche Plattformen in welchen Ländern verbreitet sind, zeigt die internationale Deloitte-Studie „The State of the Media Democracy“ vom Dezember 2008. Hierfür wurde eine repräsentative Konsumentenbefragung u.a. in Deutschland (Stichprobengröße 1.882/Altersdurch-

Abb. 2 – Klassifizierung der technischen Plattformen mit Beispielen und installierter Basis nach Ländern



Frage: Welches der folgenden Medien- und Unterhaltungsgeräte besitzt Ihr Haushalt?

Quelle: Deloitte – The State of the Media Democracy

schnitt 44 Jahre), Großbritannien (2.023/41 Jahre), den USA (2.056/39 Jahre) und Japan (1.841/44 Jahre) durchgeführt.

Aus ihr wird deutlich, dass kompatible Plattformen im Allgemeinen verbreiteter sind als proprietäre Spielesysteme. In Deutschland besitzt dabei nur knapp jeder vierte Haushalt eine Spielkonsole, nur jeder achte ein Handheld-System. Die installierte Basis von reinen Gaming-Plattformen ist in den Vergleichsländern zumeist mehr als doppelt so groß.

Electronic-Games-Software

Eine trennscharfe Kategorisierung der Electronic-Games-Software ist wegen des vielfältigen Angebots schwierig. Aus Perspektive des Konsumenten lassen sich Spiele vor allem nach Genre und Anzahl der beteiligten Spieler unterscheiden (vgl. Abbildung 3). So spielt beispielsweise ein Konsument vorwiegend alleine Denksportspiele oder mit einer Vielzahl anderer Spieler weltweit ein Rollenspiel.

Aus Sicht der Spiele-Entwickler und Publisher lassen sich Spiele anhand ihres Entwicklungsbudgets und ihres Verkaufspreises voneinander abgrenzen. Die Messlatte setzen dabei die sogenannten Fullprice Games

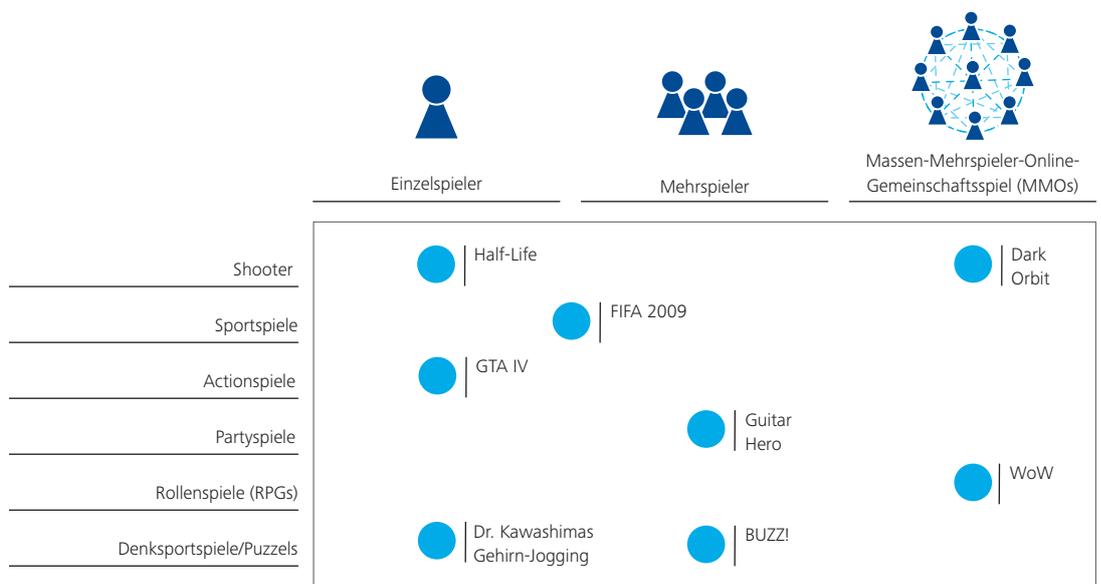
mit einem Einzelhandelspreis von 35 € bis 80 €. Zu ihnen zählen zum Beispiel klassische Konsolenspiele wie „Grand Theft Auto IV“ oder „Gran Turismo“, die durch State-of-the-Art-Grafik und eine ansprechende Spielführung (Gameplay) ein hohes Spielvergnügen versprechen. Midprice Games wie „Alarm für Cobra 11 – Burning Wheels“ sind inhaltlich weniger umfangreich, jedoch schon für 15 € bis 35 € erhältlich. Casual Games wie „Dark Orbit“ stehen für ein einfaches Spielvergnügen zu Preisen unter 15 € oder sogar kostenlos, wie zum Beispiel einige Browser-Games auf Internetportalen.

Zuletzt lassen sich Online- von Offline-Games je nach Distributionsweg unterscheiden. Online-Spiele werden dabei entweder via Internet heruntergeladen oder direkt über den Browser gespielt. Offline-Games werden hingegen typischerweise auf Datenträgern wie DVDs, Blue Ray Discs und Cartridges vertrieben.

Electronic-Games-Nutzer

Die Nutzer von interaktiver Unterhaltungssoftware lassen sich vor allem in Casual Gamer, Moderate Gamer und Core Gamer klassifizieren. Ursprünglich wurden diese Bezeichnungen über die unterschiedlichen Spielintensitäten definiert: Vom Gelegenheitsspieler (Casual Gamer) über

Abb. 3 – Kategorisierung und beispielhafte Zuordnung von Electronic Games



Quelle: Deloitte Research/Datamonitor

den Gewohnheitsspieler (Moderate Gamer) bis hin zum Intensivspieler (Core Gamer), der mehr als zehn Stunden pro Woche in Spielen investiert.

Neben diesem rein quantitativen Kriterium der Zeit werden Core und Casual Gamer aber auch häufig qualitativ voneinander abgegrenzt. Im Gegensatz zu komplexen virtuellen Welten haben Spieletitel mit lebensnahen Inhalten und einer intuitiven Spielführung immer mehr Non Gamer oder Casual Gamer angezogen. Diese neuen Gruppen verbringen allerdings oft ähnlich viel Zeit mit Spielen wie Intensivspieler und dennoch werden sie von den Experten als Casual Gamer eingestuft. Denn bislang ist unklar, ob diese Casual Gamer ihren Spielkonsum auch auf lange Frist beibehalten werden.

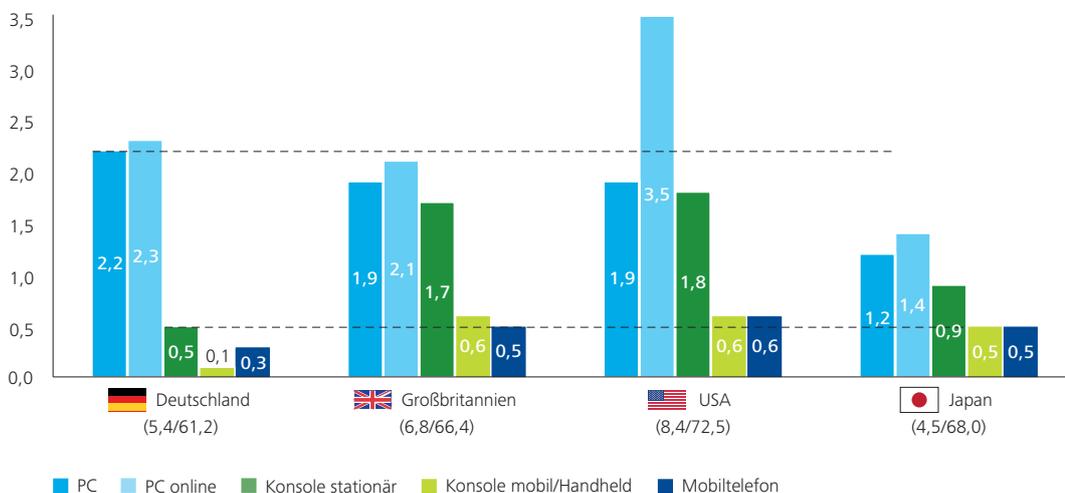
Die Befragung der Konsumenten gibt Aufschluss darüber, wie viele Stunden pro Woche im Durchschnitt in verschiedenen Ländern tatsächlich gespielt wird (vgl. Abbildung 4).

Im internationalen Vergleich investieren die Mediennutzer in Deutschland weniger Zeit in das interaktive Spielerlebnis als ihre Counterparts in Großbritannien und den USA, allerdings mehr als die japanischen Mediennutzer. Auffällig ist dabei die Verteilung ihres Zeitbudgets auf die unterschiedlichen Plattformen. Die deutschen Mediennutzer verbringen vergleichsweise die meiste Zeit mit Computerspielen und die geringste Zeit mit Konsolenspielen. Doch die Entwicklung des Marktvolumens über die letzten Jahre (vgl. Abbildung 1) indiziert, dass Konsolenspiele immer mehr Anteile am Medienbudget der Nutzer gewinnen.

In der Darstellung des Marktvolumens (Abbildung 1) bleiben aufgrund der Schwierigkeit der Messung Spiele unberücksichtigt, die digital und nicht über den Einzelhandel distribuiert werden. Die Angaben der Konsumenten über ihr Zeitbudget, das sie für Online-Spiele aufwenden, verdeutlichen daher die Bedeutung dieser Gattung und können Anbietern aus diesem Bereich als eine Annäherung dienen. Offen bleibt jedoch, wie viel dieses Zeitbudgets tatsächlich auch monetarisiert wird.

Abb. 4 – Zeitbudget für elektronische Spiele im internationalen Vergleich

Mit elektronischen Spielen
verbrachte Zeit
in Stunden/Woche



Länder (Zahlen in Klammern: Gesamtes Zeitbudget für Spiele/alle Medien)

Frage: Wie viele Stunden in einer typischen 7-Tage-Woche verbringen Sie mit jeder der folgenden Aktivitäten?

Quelle: Deloitte – The State of the Media Democracy

Spielend positionieren – die Marktteilnehmer

Grundlegende Rollen der Leistungserstellung von interaktiver Unterhaltungssoftware haben sich bereits etabliert. Ähnlich zu anderen Bereichen des Mediensektors wird der in einem Entwicklungsstudio produzierte Titel von einem Publisher vermarktet und über Distributoren an den Konsumenten ausgeliefert. Engine-Produzenten agieren dabei als spezialisierte Zulieferer für Entwickler. Eine Besonderheit besteht in der Rolle des Plattformbetreibers, der sowohl grundlegend Einfluss auf den Wertschöpfungsprozess von Spielesoftware nimmt als auch Inhalte aggregiert und diese online direkt an den Konsumenten vertreibt (vgl. Abbildung 5).

Plattformbetreiber

Bei der Wahl der Spieleplattform geht es heute nicht mehr nur um die technischen Merkmale der Endgeräte. Daneben werden inhaltliche Aspekte immer wichtiger, getrieben durch die zunehmende digitale Distribution von Inhalten. Der Konsument entscheidet sich für die Plattform, die die von ihm gewünschten Inhalte und Anwendungen aggregiert.

Unterscheiden lassen sich drei Formen von Plattformbetreibern.

Konsolenhersteller liefern nicht nur das technische Grundsystem. Mit der siebten Konsolen-Generation betreiben sie auch Online-Dienste, die es dem Nutzer ermöglichen, mit anderen Spielern zu interagieren und zusätzliche Inhalte abzurufen oder herunterzuladen. Beispiele sind PlayStation Network, Xbox LIVE, Nintendo WiFi Connection.

Reine Spieleplattformen aggregieren mehrere Titel und bieten diese dem Konsumenten im Internet zum Abruf oder Download an (z.B. bigpoint.com und deutschland-spielt.de) oder betreiben fokussiert ein Massen-Mehrspieler-Online-Gemeinschaftsspiel (z.B. lord-of-the-rings-online.de).

Integrierte Plattformen werden von Medienunternehmen, Telekommunikationsanbietern und anderen nicht Games-fokussierten Unternehmen betrieben. Auch sie aggregieren Inhalte und vertreiben sie online per Abruf oder Download an den Konsumenten. Diese Inhalte werden eingebettet in ein übergeordnetes Leistungsportfolio. Abrufbar sind sie als Sub-Portal einer Gesamtplattform (z.B. O₂ Games und rtlspiele.de) oder über eine eigene Internetpräsenz (z.B. sevengames.de, rtlgames.de und gamesload.de).

Engine-Produzent

Eine Spiele-Engine ist eine Toolbox für Entwickler. Ihre Programmbibliothek umfasst die grundlegenden Werkzeuge, die die Spiele-Entwickler benötigen, um die verschiedenen Komponenten eines Spiels wie z.B. Grafik, Sound, physikalisch gesetzmäßige Bewegung und künstliche Intelligenz aufeinander abgestimmt zu gestalten. Beispiele aus Deutschland hierfür sind die CryENGINE 2 von Crytek und die Network Engine TinCat der arvato systems Sparte eeis.

Developer

Aufgabe der Entwicklungsstudios ist es, den technischen Rahmen mit Inhalten zu füllen, von der ersten Idee bis zum fertig entwickelten Spiel (Goldmaster). Hierfür sind vielfältige Kompetenzen erforderlich: Regie führende Game-Designer, Autoren, Musiker, Level-Designer, Grafiker und anderen Spezialisten. Die Größe des Entwicklungsteams und die Entwicklungsdauer variieren je nach geforderter Komplexität der Spiele. In der Regel wird die Entwicklung durch einen Publisher (stufenweise) vorfinanziert. Das Studio kann darüber hinaus am Umsatz beteiligt werden. Zu den größten Studios in Deutschland gehören Ascaron, Bigpoint, Deck13 Interactiv, Crytek und EA Phenomic.

Abb. 5 – Electronic-Games-Wertschöpfungskette



Quelle: Deloitte Research

Publisher

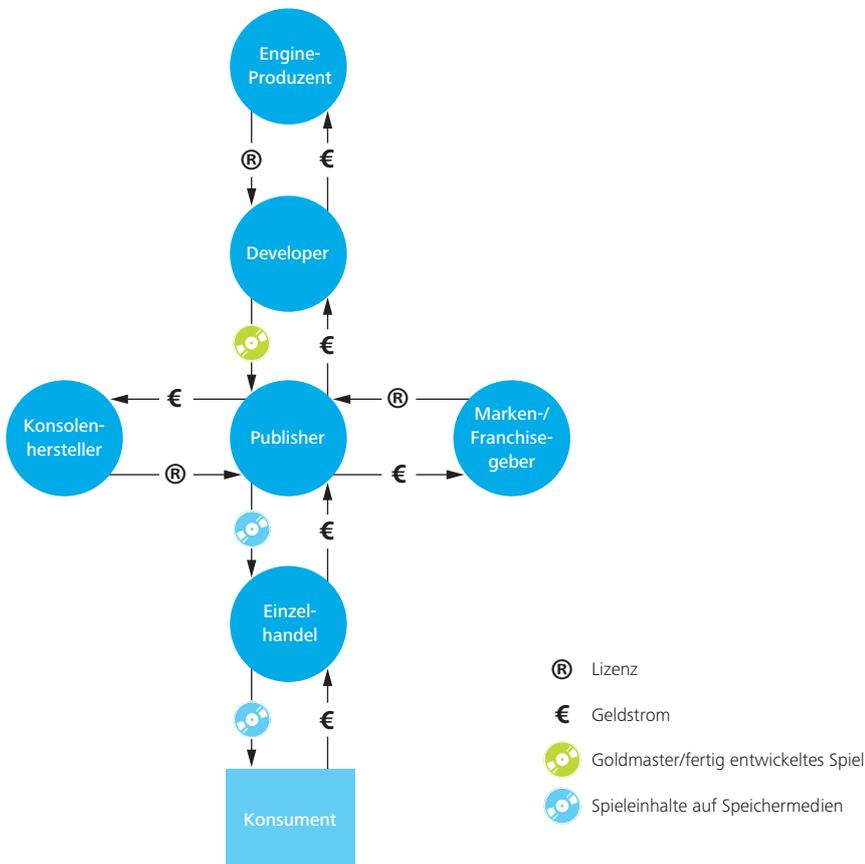
Der Publisher erwirbt die Rechte an einem Titel und vermarktet diesen unter eigenem Label: von der übergeordneten Entwicklungs- und Produktionssteuerung, Preisfindung und Bewerbung der Spiele bis hin zum Vertrieb der Titel über relevante Kanäle. Enorme Investitionen und lange Entwicklungszyklen, insbesondere bei Vollpreis-Titeln, beinhalten hohe Risiken. Zu den international größten Publishern gehören Activision Blizzard, Electronic Arts, Ubisoft, Take 2 Interactive, THQ sowie die Publishing-Divisionen der Konsolenhersteller Nintendo, Sony und Microsoft.

Distributor

Je nach Distributionskanal sind unterschiedliche Akteure als Distributoren an der Wertschöpfung beteiligt. Im Falle der klassischen Offline-Distribution vertriebt der Einzelhandel einen Titel in Form eines Speichermediums an den Konsumenten. Die digitale Distribution wird dagegen von Plattformbetreibern übernommen.

Das Zusammenspiel der Marktteilnehmer kann dabei ganz unterschiedliche Formen annehmen. Vertikal integrierte Unternehmen sind auf mehreren Wertschöpfungsstufen positioniert. Auch können Franchise-Partner, vor allem für die Vergabe von Markenrechten, oder eine Vielzahl an Subdienstleistern hinzukommen (vgl. Abbildung 6).

Abb. 6 – Electronic Games Leistungsströme



Quelle: Deloitte Research

Erlösmodelle

Typischerweise erfolgt der physische Vertrieb eines Titels über den Einzelhandel, der digitale Vertrieb über eine Online-Plattform. Neben diesem klassischen Einzelhandelsmodell haben sich neuere Formen der Monetarisierung etabliert (vgl. Abbildung 7). Beim Subskriptionsmodell zahlt der Spieler eine Gebühr, um einen temporären Zugang zur virtuellen Spielewelt zu erhalten. Die Zahlung kann elektronisch direkt über den Plattformbetreiber oder per Prepaid-Karte über den Einzelhandel erfolgen. Immer häufiger werden auch Mikrozahlungs- bzw. Item-Selling-Modelle angewandt. Hierbei kann der Spieler mit mehr oder weniger kleinen Beträgen bestimmte Zusatzleistungen erwerben, die das Gameplay aufwerten, z.B. virtuelles Zubehör oder zusätzliche Spiel-Level.

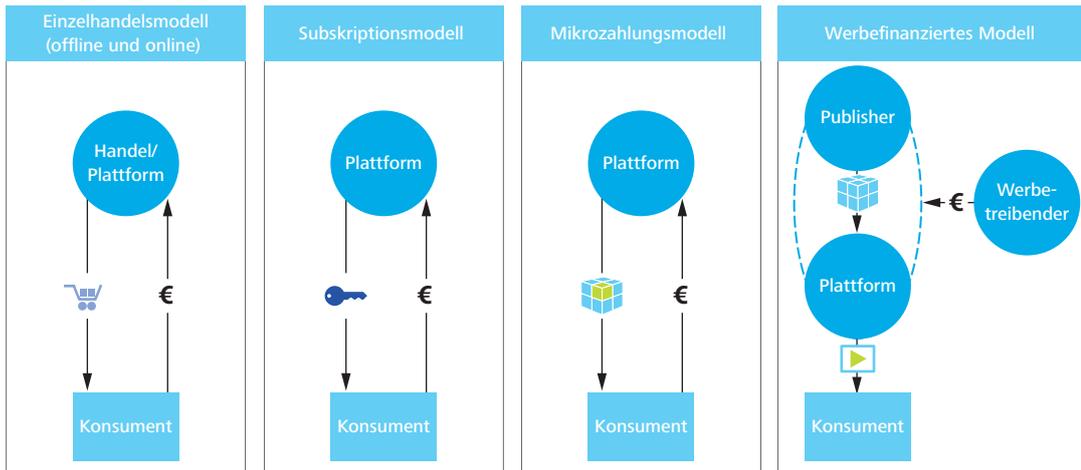
Die Monetarisierung erfolgt aber nicht immer durch den Konsumenten, sondern kann auch über Werbeerlöse erreicht werden. Durch das Game Advertising haben

werbetreibende Unternehmen z.T. exklusiven Einfluss auf Branding und Inhalte des Spiels, sodass der Nutzer kontinuierlich in Kontakt mit der beworbenen Marke kommt.

Die Erlösmodelle können auch in Kombination auftreten: So kann beispielsweise ein Basispaket für ein Massen-Mehrspieler-Online-Gemeinschaftsspiel per Speichermedium oder Download erworben werden. Um online gleichzeitig mit anderen Nutzern zu spielen, muss eine Abonnement-Gebühr entrichtet werden. Und um seinen Mitspielern überlegen zu sein, können per Mikrozahlung zusätzliche Features heruntergeladen werden, die alternativ auch werbefinanziert sein können.

Die beteiligten Akteure können hierbei mehrere Rollen gleichzeitig einnehmen. Vor allem im Rahmen der digitalen Distribution gehen Publisher und Plattformbetreiber oftmals ineinander über.

Abb. 7 – Electronic-Games-Erlösmodelle



-  Spieleinhalte auf Speichermedien (stationärer und Versandhandel) oder per Download (Online-Dienste-/Plattformen)
-  Geldstrom
-  Begrenzter Zugang
-  Zusätzliches Feature (Item-Selling)
-  Datenpaket/Spiele-Download
-  Zugang zu Online-Spielen

Quelle: Deloitte Research

„Es wird spannend sein zu sehen, ob man die Casual Gamer vor den Konsolen halten kann. Meine Frau weiß gar nicht, dass es außer Wii Sports und Wii Fit noch andere Titel für die Wii gibt.“

(Publisher)

Spielend Reichweite schaffen – die Herausforderungen und Trends

Herausforderungen

Neben dem Wachstum gibt es weitere grundlegende Herausforderungen in der Electronic-Games-Branche. Als wichtigste Themen identifizieren Experten vor allem, Reichweite zu schaffen, zu binden, zu monetarisieren sowie Transparenz herzustellen (vgl. Abbildung 8). Dabei sind diese Herausforderungen nicht isoliert, sondern in einem Interdependenzverhältnis zu betrachten.

Reichweite schaffen

Entwickler, Publisher und Plattformbetreiber sehen sich gleichermaßen mit diesem Thema konfrontiert. Hierfür bedarf es eines abgestimmten Zusammenspiels aller Akteure. Eine große Reichweite ist eine grundlegende Voraussetzung, um die Finanzierung eines Titels zu sichern. Deshalb müssen Entwickler und Publisher ihre Inhalte breit ausrichten, passende Plattformen wählen und den Titel hinreichend bewerben. Für Plattformbetreiber ist eine breit installierte Basis an Endgeräten essenziell, um attraktive Inhalte aggregieren und dadurch weitere Reichweite generieren zu können.

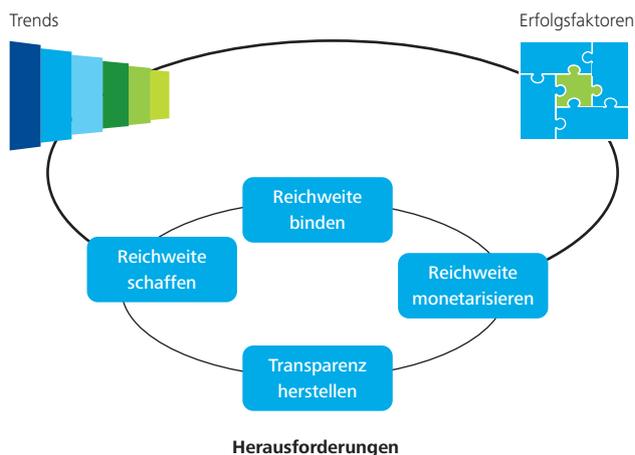
Reichweite binden

Loyale Kunden sind die Basis für langfristigen Erfolg. Für die befragten Experten besteht eine der größten Aufgaben darin, den Spielekonsum der neu gewonnenen Nutzer langfristig durch neue Inhalte aufrecht zu erhalten. Doch die Substitutionsgefahr durch andere Spielertitel und Medienprodukte ist hoch.

Reichweite monetarisieren

Unabhängig von der Unternehmensgröße ist die Monetarisierung von Spieleinhalten für alle Akteure ein herausforderndes Thema. Zunehmende Komplexität und hohe Ansprüche der Nutzer bei Vollpreis-Titeln führen zu langen Entwicklungszyklen sowie steigenden Spielbudgets und erhöhen damit das finanzielle Risiko. Im Casual-Games-Bereich fehlt es dagegen oftmals an Kaufkraft. Um auch preissensible Gelegenheitsspieler zum Kauf zu bewegen, sind Anbieter gefordert, überzeugende Inhalte zu entwickeln und mit einem vernünftigen Erlösmodell zu verbinden. Durch In-Game Advertising lässt sich beispielsweise zusätzlicher Deckungsbeitrag erzielen.

Abb. 8 – Herausforderungen in der Electronic-Games-Branche



„Uns geht es darum, den Kunden an das Spielen heranzuführen. Durch die Aufteilung eines Spiels in Free-To-Play Content und zusätzliche Level per Micropayments machen wir dem Kunden das Produkt transparenter.“

(Publisher und Plattformbetreiber für Online Games)

Transparenz herstellen

Der Erwerb von Spieleinhalten ist mit einem hohen wahrgenommenen Kaufrisiko verbunden. Spiele sind hochkomplexe Produkte, deren vollständiger Nutzen vor dem Kauf nur in begrenztem Umfang beurteilt werden kann. Doch Publisher stemmen teilweise enorme Entwicklungsbudgets und auch für Nutzer ist der Kaufpreis oft eine Hürde. Für Spiele-Anbieter ist es daher eine grundlegende Herausforderung, Unsicherheit zu reduzieren und Transparenz für Geschäftspartner und Endkunden zu schaffen.

Um das asymmetrische Informationsverhältnis zu überwinden, müssen die Anbieter von Spieleinhalten nach der richtigen Signaling-Strategie suchen. Für den Anbieter als besser informierte Seite geht es also darum, den Informationsrückstand des Abnehmers durch entsprechende Signale zu verringern. Konkret bedeutet das für Entwickler zum Beispiel, durch Kontinuität in den Spieleinhalten das zu erwartende Produkt für den Publisher vorstellbar zu machen oder bewusst von einer reinen Vorfinanzierung zu einer teilweisen Vorfinanzierung mit Umsatzbeteiligung überzugehen, um das Risiko gemeinsam mit dem Publisher zu tragen.

Die Publisher von Spieletiteln müssen dagegen die Unsicherheit und das damit verbundene wahrgenommene Kaufrisiko für die Endverbraucher reduzieren. Dies kann unter anderem über Demos, Free-to-Play Content oder Referenzsysteme in Communities erreicht werden.

Aktuelle Trends

Die Games-Branche ist permanent in Bewegung. Durch Kreativität und vielfältige Inhalte gelingt es den Marktteilnehmern immer wieder aufs Neue, Kundennutzen zu generieren und Wert aus ihren Kernkompetenzen zu schöpfen. Die aktuellen Entwicklungen lassen sich dabei zu sechs wesentlichen Trends verdichten: Digitale Distribution, Kollektives Spielen, Mobiles Spielen, Serious Games, In-Game Advertising, Cross-Selling (vgl. Abbildung 9).

Näher am Kunden – digitale Kanäle auf dem Vormarsch

Ob via Internet oder konsolengestützter Online-Portale – das Angebot digital beziehbarer Spieleinhalte nimmt zu. Den Bestand an internetfähigen PCs, Konsolen und mobilen Endgeräten machen sich viele Spiele-Anbieter zunutze. Über diese Plattformen können Demoversionen und Free-to-Play Content schnell und einfach online abgerufen werden. Will der Nutzer die entsprechende Vollversion oder zusätzliche Inhalte erwerben, muss er nicht mehr über den Einzelhandel gehen, sondern kann sie direkt online beziehen.

Diese unmittelbare Produktverfügbarkeit im Moment der Kaufintention ist komfortabel und senkt die Kaufbarrieren. Zusätzlich werden über diese Plattformen auch Menschen erreicht, die preissensibel sind und be-

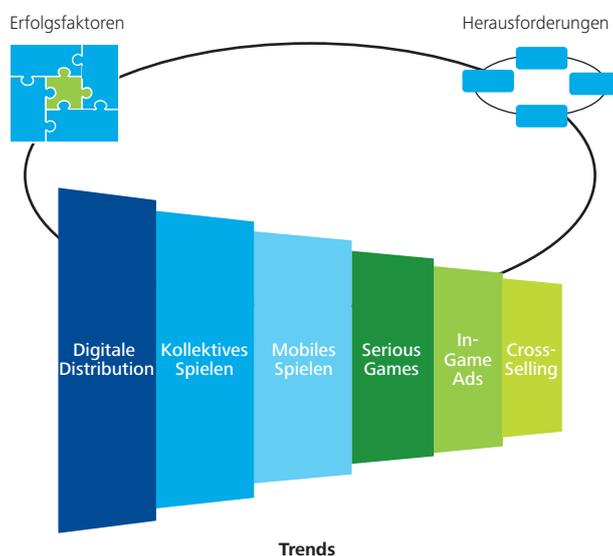
reits eine gewisse Multimedia-Affinität haben. Über digitale Kanäle können demnach der Absatz an bestehende Nutzergruppen erhöht und neue Zielgruppen hinzugewonnen werden.

Die digitale Distribution spart dem Publisher dabei sowohl die Händlermargen als auch die Kosten für Auslieferung, Beschreibung von Speichermedien und Verpackung.

Die Plattformbetreiber aggregieren eine Fülle an Inhalten, um den unterschiedlichen Kundenbedürfnissen gerecht zu werden: Angefangen bei unkomplizierten Browsergames über intensivere Massen-Mehrspieler-Online-Gemeinschaftsspiele bis hin zum Download von Vollpreis-Titeln. Einige Entwickler, Publisher und Plattformbetreiber sind aus dieser Entwicklung erwachsen; etablierte Publisher und Plattformbetreiber ergänzen ihre Angebote um diese Möglichkeit des Direktvertriebs; Medienhäuser vervollständigen ihre Produktpaletten; und Telekommunikationsanbieter steigern die Attraktivität ihrer Portale durch Spiele-Zonen.

Dennoch sind sich die Experten sicher: Die Online-Distribution entwickelt sich dabei parallel zur Offline-Distribution und substituiert diese nicht vollständig. Für viele Gamer bleibt der Kauf von Titeln in Hard-Copy-Form ein unverzichtbares haptisches Erlebnis.

Abb. 9 – Trends in der Electronic-Games-Branche



„Wir arbeiten gerade an der Entwicklung einer eigenen MMO-Plattform und bauen uns damit ein zweites Standbein neben dem klassischen Weg über einen Publisher auf.“

(Entwickler)

Gesellschaftlich bewegt – mehr Stoff für kollektives Spielen

Ein klarer Trend geht von Spielen aus, deren primärer Unterhaltungswert sich in der Interaktion mit anderen Teilnehmern entfaltet. Sei es, dass Spieler tatsächlich zusammen vor dem Bildschirm sitzen oder sich in einer virtuellen Welt begegnen.

Den Experten zufolge wird das gemeinsame Spielen vor allem durch lebensnahe Spieleinhalte und Eingabegeräte gefördert. Beherrschende Plattformen in diesem Bereich sind die stationären Konsolen, allen voran die Nintendo Wii. Realitätsnahe Eingabegeräte (Lenkräder, Pistolen etc.) sind zwar nichts grundsätzlich Neues. Die zugehörigen Spieleinhalte waren früher jedoch stärker auf Single-Player-Modi ausgerichtet. Nach Meinung der befragten Experten können neue Zielgruppen wie Frauen oder ältere Menschen, sogenannte Silver Gamer, vor allem durch solche Inhalte erreicht werden, die das Bedürfnis nach Unterhaltung durch ein interaktives Gruppenerlebnis befriedigen. Für manche Mediennutzer mögen Brettspiele zu verstaubt und komplexe digitale Spiele wie Shooter oder Strategiespiele nur etwas für „Freaks“ sein. Auf kollektives Spielen ausgerichtete Titel wie Musik- oder Quizspiele locken aber auch diese Mediennutzer zunehmend vor die Konsolen. Gemessen an der Spielintensität können solche Gelegenheitsspieler schnell das Niveau eines Intensivspielers erreichen.

Kollektives Spielen setzt aber nicht zwingend physisches Beisammensein voraus. Das Internet bietet inzwischen eine Fülle an Massen-Mehrspieler-Online-Gemeinschaftsspielen und auch die aktuellen Konsolen unterstützen MMO-fähige Spiele. In diesen virtuellen Welten können sich räumlich entfernte Mitspieler begegnen, sich messen oder gemeinsam Aufgaben lösen. Soziale Interaktion steht dabei im Vordergrund.

Das Networking der Spieler verspricht eine lange Nutzungsdauer, das meist zugrunde gelegte Subskriptionsmodell beinhaltet hohe Umsatzpotenziale. Um eine

dauerhafte Nutzung zu erreichen, muss die virtuelle Umgebung kontinuierlich an die Bedürfnisse der Nutzer und deren angenommene Rollen angepasst werden. Neue Anbieter von Massen-Mehrspieler-Online-Gemeinschaftsspielen stehen vor der Herausforderung, einen Spielerstamm aufzubauen. Affine Nutzergruppen sind allerdings zumeist bereits in andere virtuelle Welten integriert.

Wie wichtig der soziale Aspekt beim Spielen geworden ist, zeigen die Zuwachsraten von Massen-Mehrspieler-Online-Gemeinschaftsspielen und Titeln, die kollektives Spielen fördern, wie zum Beispiel die Nintendo-Wii-Produkte.

Jenseits von monetären Potenzialen ist kollektives Spielen auch von kultureller Bedeutung. Derartige Spieleinhalte fördern nicht nur geistige Fitness und motorische Fähigkeiten, sondern auch soziale Kompetenzen. Diese Entwicklung hat das von der Gewaltdiskussion gebeutelte Gaming-Image aufgewertet.

Unterwegs gescored – mobiles Spielen als Einstieg und Lückenfüller

Das Segment der mobilen interaktiven Unterhaltung wächst. Ob auf proprietären oder kompatiblen Plattformen, immer mehr Mediennutzer verbringen die Zeit an der Bushaltestelle oder im Zug mit mobilem Spielen. Viele Non-Gamer finden über das Spielen auf Mobiltelefonen oder Handhelds den Einstieg in die Welt der interaktiven Unterhaltung.

Vor allem der Absatz mobiler Konsolen ist über die letzten Jahre stark gewachsen. Grund hierfür sind nicht nur technische Innovationen der Handheld-Hersteller – wie zum Beispiel Multimedia-Applikationen oder Touch-Screen-Funktionalitäten. Es sind vor allem die Spieleinhalte, die ehemalige Spieler reaktivieren oder Einsteiger an diese Form der Unterhaltung heranführen. Über Bluetooth, privates WLAN oder öffentlich eingerichtete WiFi-Hotspots kann auch hier kollektiv gespielt werden.

„Wenn man an die Nutzerzahlen mancher MMOs denkt und diese in Verbindung mit der durchschnittlichen Nutzungsdauer und der Nutzungsgebühr setzt, hat man schnell das Bild eines Goldrausches im Kopf. Doch nun gilt es, den Vorsprung der First Mover aufzuholen.“

(Entwickler und Publisher)

Dagegen halten Experten den Fortschritt der Handyspiele für vergleichsweise vage. Grundsätzlich birgt die hohe Penetrationsrate von Mobiltelefonen ein enormes Absatzpotenzial für digitale Spieleinhalte. Doch kann diese installierte Basis bisher nur in geringem Maße genutzt werden. Zentrale Probleme liegen bei der Fragmentierung des Endgerätemarktes und der Monetarisierung vertriebener Inhalte. Die Nutzer, meist Gelegenheitsspieler, präferieren oft vorinstallierte Programme oder Gratis-Downloads. Zudem bestehen oftmals noch Hürden bei Downloads, wie die zusätzlichen Kosten der Web-Verbindung oder umständliche Prozesse. Wiederum gilt es, den Kunden an das Produkt heranzuführen; dabei können z.B. vorinstallierte Demoversionen hilfreich sein.

Mit positivem Beispiel geht hier wieder einmal Apple voran. Über iTunes werden verschiedene Spieleinhalte aggregiert und können vom Nutzer per einfachem Klick direkt auf das iPhone heruntergeladen werden. Der Kunde hinterlegt gleich beim Einrichten von iTunes seine Kreditkartennummer. Die Kaufhürde ist somit gesenkt, die Verrechnung des Betrages erfolgt unkompliziert.

Spielend ernst – Nischenplatz Serious Games

Eine einheitliche Definition von Serious Games hat sich noch nicht etabliert. Grundsätzlich geht es dabei aber um die Nutzung von in der Games-Branche entwickelten Technologien und Simulationskompetenzen für andere Anwendungsbereiche, deren Inhalte nicht primär der Unterhaltung, sondern vielmehr dem Erwerb von Wissen und Fähigkeiten dienen. Von edukativen Bildungsinhalten für Endverbraucher bis hin zu Non Games wie zum Beispiel technologischen Simulationen für Forschung, Entwicklung und Ausbildung in Unternehmen und anderen Institutionen.

Der Bildungs- und Trainingsaspekt von Spielen lockt immer mehr Kunden. Gehirntainer, Sprach-Coaches, Fitnesskurse und Ähnliches finden vor allem bei der erwachsenen Zielgruppe Anklang. Derartige Inhalte senken die Kaufbarrieren für Eltern, sowohl für ihre Kinder als auch für sie selbst. Bildende Spieletitel sind für

viele Mediennutzer der erste Schritt in Richtung interaktive Unterhaltung. Für Games-Unternehmen bedeutet diese Zunahme der installierten Basis zusätzliches Absatzpotenzial. Entsprechend finden immer mehr Titel mit bildenden Inhalten Einzug in das Sortiment von Handel und Plattformbetreibern.

Zum anderen spricht man bei Serious oder Non Games auch von Stimulationsanwendungen für Industrie und institutionelle Kunden. Immer mehr Unternehmen aus Games-fremden Bereichen greifen auf die Kompetenzen von Engine- und Entwicklungsspezialisten zurück. Engines finden unter anderem bei der Entwicklung und Konstruktion in Industrieunternehmen, bei der Planung von Bauvorhaben oder der Produktion von TV-Content zusätzliche Verwendung. Spieleentwickler erweitern ihr Leistungsportfolio um interaktive Lernsoftware wie Flug- oder Operations-Simulationen im medizinischen Bereich.

Virtuell vertreten – vager Fortschritt der In-Game Ads

Die Vermarktung virtueller Werbeflächen, das sogenannte In-Game Advertising, hat durch die Internetanbindung der Spieleplattformen einen Schub erhalten. Neben statischen Elementen wie Werbebannern in Sportsimulationen können nun auch dynamische Werbeelemente wie individualisierte Pop-Ups geschaltet werden.

Doch die Meinungen der Experten gehen auseinander. Die Skeptiker unter ihnen weisen auf die fehlende Messbarkeit der Werbewirkung hin und zweifeln an den langfristigen Monetarisierungsmöglichkeiten. In der Tat existiert bisher nur eine begrenzte Zahl an voll werbefinanzierten Titeln. Die zukünftigen Potenziale sehen sie daher auch nur sehr begrenzt. Fürsprecher hingegen argumentieren mit der Nutzungsdauer und der emotionalen Intensität des Werbekontaktes. Bedingt durch den interaktiven Charakter von Spielen sind die Nutzer stark in die virtuelle Welt eingebunden und kommen über die Spieldauer in wiederholten Kontakt mit geschalteter Werbung. Zudem spreche eine wachsende Nutzerbasis für die zunehmende Reichweite und damit für die Attraktivität virtueller Werbeflächen.

„Als die ersten Gehirntrainer auf den Markt kamen, konnte mich meine Tochter endlich überreden, ihr ihre erste mobile Konsole zu kaufen. Natürlich sind zu diesem noch weitere Titel dazugekommen.“

(Publisher)

Kein Zweifel besteht daran, dass immer mehr Werbung in Spielen zu finden sein wird, solange viele Spieletitel den Anspruch erheben, die Realität möglichst exakt zu simulieren. Entsprechend sollte beim In-Game Advertising stets eine Harmonie von Werbung und Inhalt angestrebt werden.

Inhaltlich vielfältig – Potenziale durch Cross-Selling

Bedingt durch das komplementäre Verhältnis von proprietären Systemen und Spielesoftware sind Querverkäufe essenziell für das Konsolensegment. Einige Hardware-Systeme sind sogar rein querfinanziert über den Absatz profitreicher Titel. Aber auch über die Branchengrenzen hinaus sind zunehmend Cross-Selling-Tendenzen zu beobachten.

Telekommunikationsanbieter offerieren ihrem bestehenden Kundenstamm zusätzlich Games-Pakete zum Download auf das Handy. Plattformbetreiber unterschiedlicher Herkunft diversifizieren ihr Leistungsangebot lateral um meist fremdbezogene Spieleinhalte. Medienunternehmen vermarkten in anderen Medien entwickelte Content-Marken zusätzlich über entsprechende Spieletitel, wie „Alarm für Cobra 11 – Burning Wheels“ oder „Germany’s Next Topmodel – The Game“.

Genauso können aber auch in Games entwickelte Inhalte über andere Medien vermarktet werden. Beispiele für die erfolgreiche Quervermarktung von Spielecharakteren sind der Film „Lara Croft: Tomb Raider“ sowie die Comic-Figuren von „PoKéMoN“.

„Primär geht es darum, bestehende Marken auf andere Plattformen zu übertragen. Mit unseren Titeln verfolgen wir jedoch den Anspruch, auch international erfolgreich zu sein, also unabhängig von der dahinterstehenden Marke. Ein umfangreiches und ansprechendes Gameplay spielt dabei eine wesentliche Rolle.“

(Medienunternehmen)

Spielend ins nächste Level – erfolgreich in die Zukunft

Vor dem Hintergrund der aktuellen Trends und Herausforderungen der Games-Branche stellt sich die Frage nach den wesentlichen Erfolgsfaktoren. Um langfristig gute Ergebnisse zu erzielen, müssen etablierte wie potenzielle Unternehmen ihr Geschäftsmodell kontinuierlich an den Kundenbedürfnissen ausrichten. Darauf aufbauend sind die optimale Plattformstrategie und der Grad der vertikalen Integration zu wählen. Zudem sind neue Nutzer durch eine zielgruppenspezifische Ansprache zu gewinnen und bestehende über Community-Funktionen zu binden (vgl. Abbildung 10).

Kundenorientierung

Es reicht heute nicht mehr aus, ein fertiges Spiel mit einer ansprechenden Spielführung (Gameplay) auf den Markt zu bringen. Eine konsequente Kundenorientierung geht heute weit über die Erstentwicklung von attraktiven Inhalten und realistischen Grafiken hinaus. Ein Spiel sollte heute weniger isoliert als fertiges Produkt in Form eines Speichermediums, sondern vielmehr ergänzt um begleitende Services und Weiterentwicklungen betrachtet werden. Die Wertschöpfung hört also nicht mit der erstmaligen Auslieferung an den Kunden auf.

Durch die zunehmende Internetanbindung über PCs, Konsolen und mobile Endgeräte gewinnt dieser Dienstleistungsgedanke immer mehr an Bedeutung. Zwar können zusätzliche Inhalte auch über den Einzelhandel in Form von Hardcopy Add-ons vertrieben werden, diese erschei-

nen jedoch punktuell und sind auf die Gesamtheit der Nutzer ausgelegt.

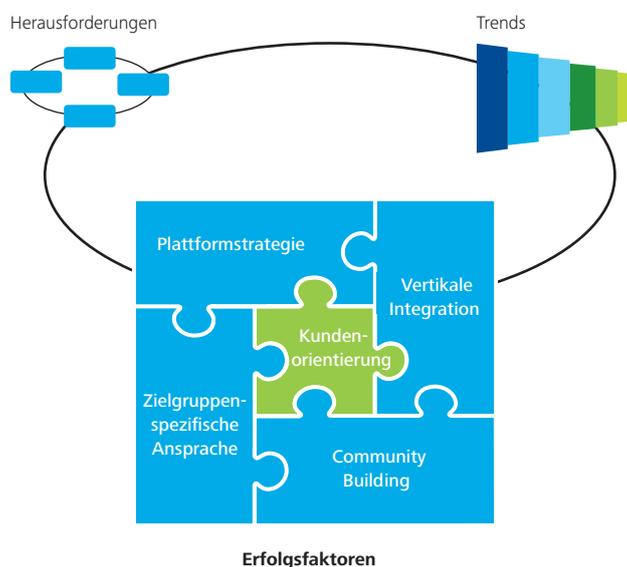
Auf online-fähigen Plattformen können dagegen Stores eingerichtet werden, über die der Spieler jederzeit und gezielt Inhalte beziehen kann: von neuen Musiktiteln für Partyspiele über zusätzliche Fahrzeuge für Rennsimulationen bis hin zu einzelnen Features, wie zum Beispiel bestimmten Fähigkeiten für Figuren in Rollenspielen. Individuen wollen sich in realen wie in virtuellen Welten von anderen unterscheiden. Um Spieler langfristig zu halten, müssen Spiele- und Plattformbetreiber diese Entwicklung begleiten, indem sie virtuelle Welten kontinuierlich weiterentwickeln, mit neuen Inhalten füllen und so die Nutzer binden.

Die Weiterentwicklung im Dialog mit dem Spieler kann dabei helfen, das Entwicklungs- und Vermarktungsrisiko zu mindern: Die Modifikationen erfolgen nah am Kunden, und im schlechtesten Fall beinhaltet die Exit-Option geringere Sunk Costs als der Flop eines Vollpreis-Titels.

Plattformstrategie

Gerade vor dem Hintergrund der aktuellen Verkaufszahlen von Nintendo-Wii-Produkten wird das komplementäre Verhältnis von Plattform und Spielesoftware besonders deutlich. Für Anbieter von Spieleinhalten ist daher die Plattformwahl von enormer Bedeutung.

Abb. 10 – Erfolgsfaktoren in der Electronic-Games-Branche



Jenseits von technischen Anforderungen und Lizenzvereinbarungen gilt es auch hier für Entwickler und Publisher, ihre Wahl gezielt an den geplanten Inhalten und der damit zu erreichenden Zielgruppe auszurichten. Je nach Massentauglichkeit der Inhalte und entsprechender Breite der Zielgruppe ist in eine fokussierte Plattformstrategie oder in eine Multiplattformstrategie zu differenzieren.

Sind die Inhalte auf eine gut abgrenzbare Zielgruppe ausgerichtet, sollte der Anbieter sich auf die Plattform(en) fokussieren, über die die relevante Zielgruppe am effektivsten erreicht werden kann. Dabei geht es nicht darum, die Plattform mit der potenziell größten Reichweite, sondern die bei der Zielgruppe installierte Plattform auszuwählen. Angesichts der langen Innovationszyklen ist dies jedoch schwierig. Hätten Entwickler und Publisher von Strategiespielen oder Shootern auf die Nintendo Wii gesetzt, hätten sie sich damit für die potenziell größte Reichweite entschieden. Allerdings wäre ein solcher Titel wohl dennoch hinter den Erwartungen zurückgeblieben, solange die eigentliche Zielgruppe auf anderen Plattformen spielt.

Das Risiko der falschen Plattformwahl entfällt bei einer umfassenden Multiplattformstrategie. Die Kaufentscheidung der Zielgruppe erfolgt dabei weitestgehend plattformunabhängig. Die Reichweite wird so vergrößert. Damit das dadurch bedingte Umsatzpotenzial die zusätzlichen Kosten für Lizenzen und technische Konfiguration für mehrere Plattformen übersteigt, muss der Titel auf die breite Masse ausgerichtet sein. Eine optimale Multiplattformstrategie würde es dem Spieler sogar erlauben, den gespeicherten Spielstand auf einer anderen Plattform fortzusetzen.

Für die Plattformbetreiber selbst geht es um die Aggregation zielgruppenrelevanter Inhalte und die optimale Ausnutzung der Plattform. Es reicht heute nicht mehr aus, dass eine Konsole nur noch der Spiele-Anwendung dient. Je nach Zielgruppe nähern sich Konsolenhersteller technisch und inhaltlich zunehmend anderen Medien an: ob Filme über Blue-Ray Player oder TV-Content über konsolengestützte Web-TV-Kanäle.

Der deutsche Unterhaltungsmarkt rückt enger zusammen. Und so stehen auch Plattformbetreiber anderer Medienbereiche unter Zugzwang, das Thema Games zu fokussieren: von der inhaltlichen Integration von zugekauften oder auftragsentwickelten Spieletiteln in eine bestehende

Plattform bis hin zum Aufbau einer eigenständigen Spiele-Sparte. Im internationalen Vergleich bestehen in Deutschland noch substanzielle Chancen. Ein dominierender Publisher hat sich noch nicht etabliert. Einige Plattformbetreiber schöpfen bestehende Cross-Selling-Potenziale nicht optimal aus. Das Beispiel Warner Bros. zeigt, wie das Markenpotenzial eines Spielfilms durch eine crossmediale Verwertung optimal ausgeschöpft werden kann. Im kürzlich erschienenen Film „Watchmen – Die Wächter“ greift das Medienunternehmen den gleichnamigen Comic-Klassiker auf und veröffentlicht im März 2009 zusätzlich das Mehrspieler-Online-Spiel „Watchmen – Justice is coming“ für das iPhone und den iPod Touch.

Vertikale Integration

Der Grad und die Richtung der vertikalen Integration sind wesentliche Erfolgsfaktoren für etablierte wie neue Teilnehmer am Electronic-Games-Markt. Welche Wertschöpfungsstufen zu besetzen sind, lässt sich anhand der eigenen Stärken und einer konsequenten Kundenorientierung bestimmen.

Grundsätzlich bietet sich für Entwickler und Publisher eine Vorwärts-Integration an, im Sinne eines digitalen Direktvertriebes von Spieleinhalten. Entwickler nehmen durch den Aufbau einer eigenen Plattform zusätzlich die Rolle eines Publishers und eines Plattformbetreibers ein. Ehemals reine Publisher werden zusätzlich zu Plattformbetreibern. Ziel ist der direkte Kontakt zu den Konsumenten, der ermöglicht, noch gezielter auf die Kundenbedürfnisse einzugehen. Vor dem zentralen Hintergrund der Kundenorientierung geht es darum, dem Kunden Produkt- und Serviceleistung aus einer Hand zu liefern.

Genauso lässt sich für die Rückwärts-Integration von Plattformbetreibern argumentieren. Die Konsolenhersteller produzieren schon lange erfolgreich ihre eigenen Titel. Aber auch andere Plattformbetreiber haben den Vorteil, dass sie über die Inhalte-Aggregation, -Distribution und Kundenbetreuung bereits in unmittelbarem Kontakt mit den Konsumenten stehen. Dabei reicht es nicht mehr aus, zugekaufte Titel zu vertreiben. Um der eigenen Plattform Profil zu verleihen, ist die Auftragsentwicklung von eigenen Titeln ein erster wichtiger Meilenstein. Der große Schritt zu einer nahezu vollständigen vertikalen Integration bis hin zu Akquisition eigener Entwicklungsstudios ist in Deutschland noch lange nicht gewagt. Beispiel für einen voll integrierten Marktteilnehmer ist Electronic Arts.

Zielgruppenspezifische Ansprache

Mit Blick auf die zunehmend differenzierte Nutzerstruktur bestimmt sich Erfolg insbesondere daraus, wie spezifisch die Produkt- und Serviceleistungen auf die einzelnen Kundensegmente ausgerichtet sind. Es reicht heute nicht mehr aus, nur „den“ Gamer zu bedienen. Daneben haben sich vielfältige Zielgruppen gebildet.

Keine Frage, die Kernzielgruppe der Core Gamer wird langfristig Bestand haben. Doch jenseits von State-of-the-Art-Grafiken, Entwicklungsdruck und steigenden Budgets bringt die verbreiterte Nutzerbasis ganz neue Potenziale mit sich. Um diese optimal auszuschöpfen, muss entlang der Wertschöpfungskette ein einheitliches Bild von der avisierten Nutzergruppe bestehen. Nur dadurch kann eine konsistente Produkt- und Serviceleistung gewährleistet werden.

Die neuesten Entwicklungen zeigen, dass der einst ungeliebte kleine Bruder Casual Games inzwischen aus dem Schatten der Triple-A-Titel hervorgetreten ist. Unternehmen von erfolgreichen Casual-Games-Titeln haben es verstanden, Inhalte gezielt an der Zielgruppe auszurichten und mit einem intuitiven Gameplay zu versehen. Sie stellen Inhalte und eine einfache Spielführung in den Vordergrund, nicht grafische Exzellenz oder komplexe virtuelle Welten. Viele haben das Bedürfnis nach Spielen; nur wenige die Zeit, sich in umfassende Stories hineinzu-denken, oder die Bereitschaft, für realitätsgetreue Darstellungen mehr Geld zu bezahlen. Sie wollen kurzweilig und interaktiv unterhalten werden. Erfolgreiche Beispiele aus Deutschland sind Bigpoint und Intenium.

Community Building

Viele Nutzer haben nicht nur das Bedürfnis nach Spielen. Sie haben auch das Bedürfnis, dies gemeinsam mit anderen Spielern zu tun: sei es, um sich mit ihnen zu messen oder um sich mit ihnen auszutauschen und in der Gruppe Aufgaben zu bewältigen. Plattformbetreiber können diese Bedürfnisse befriedigen, indem sie ihr bestehendes Leistungsangebot um Benutzerkonten, Chaträume, Mehrspielermodi etc. ergänzen. Somit kann über diese Plattform eine Community aufgebaut werden, die neben dem zusätzlichen Nutzen für Spieler auch vielfältige Vorteile für Plattformbetreiber verspricht.

Im Vordergrund steht dabei die Intensivierung des Kundenkontakts. Dies führt im Regelfall nicht nur zu einer stärkeren Kundenbindung, sondern liefert dem Plattformbetreiber auch wertvolle Daten über die tatsächliche Zielgruppe: sowohl quantitativ, wie zum Beispiel demografische Nutzerdaten über Profilangaben, als auch qualitativ, wie zum Beispiel Nutzerpräferenzen zu unterschiedlichen Themen über Foren-Einträge. Mithilfe dieser Informationen kann das Leistungsangebot gezielt weiterentwickelt und zunehmend optimiert werden.

Diese Informationen verbunden mit der gestiegenen Markenloyalität schaffen zudem Cross-Selling-Potenziale. Einzelne Features, Add-ons bis hin zu anderen Titeln können gezielt beworben werden. Für integrierte Plattformen von Medienunternehmen lassen sich die Verwertung der Informationen und der Markenaspekt noch wesentlich weiter entwickeln. Auch können hier Games Communities an bestehende Communities angeknüpft werden.

Mitspielen – die Chancen für Medien- und Telekommunikationsunternehmen

Ein abschließender Blick über den Branchenkern hinaus zeigt: Der Games-Markt bietet auch für Unternehmen aus verwandten Branchen vielfältige Potenziale. Insbesondere Medien- und Telekommunikationsunternehmen können sich durch die Integration zielgruppenspezifischer Spieleinhalte stärker differenzieren.

Den Einstieg in die Electronic-Games-Wertschöpfungskette finden sie häufig über bestehende Plattformen, wie Internetportale, Mobiltelefone und Set-Top-Boxen (vgl. Abbildung 11). In diese können sie Spieleinhalte integrieren und digital an den Konsumenten distribuieren. Darüber hinaus sollten die vertriebenen Spieleinhalte jedoch zunehmend auf die Nutzerbasis der Plattform abgestimmt werden: vom Publishing bis hin zur Produktion eigener Titel. Der Vorteil für Medien- und Telekommunikationsunternehmen besteht vor allem darin, dass sie die anzusprechende Nutzerbasis bereits kennen. Darauf aufbauend können Inhalte genau auf die Bedürfnisse der Nutzer ausgerichtet werden, wodurch ein Mehrwert für den Konsumenten und ein Differenzierungsmerkmal gegenüber der Konkurrenz geschaffen werden.

Typischerweise bieten sich mehrere Möglichkeiten, die Produktion eigener Spieletitel umzusetzen und somit eine hohe Wertschöpfungstiefe zu realisieren: vom Aufbau eigener Entwicklungsressourcen über die Kooperation mit einem ausgewählten Studio bis hin zur Akquisition und Integration eines Entwicklungsstudios in die bestehende Organisationsstruktur.

Medienunternehmen können ihr bestehendes Markenportfolio zunehmend auf eigene Spieletitel transferieren. Durch diese erweiterte Form der crossmedialen Markierung von Inhalten kommen Nutzer noch häufiger und intensiver in Kontakt mit der Marke, wodurch eine erhöhte Kundenbindung gelingen kann. Doch sollte es hierbei nicht um einen Markentransfer um jeden Preis gehen. Vielmehr entscheiden die Inhalte und deren ad-

äquate Umsetzung im Spiel über die Akzeptanz bei den Nutzern. Das beinhaltet aber auch, dass sämtliche Nutzer, also auch ältere Gruppen, mit gezielten Inhalten angesprochen werden können. Denn die Nutzerstruktur im Spiele-Bereich ist ein deutliches Beispiel dafür, dass sich die Veränderung der Mediennutzung nicht nur in den jungen Zielgruppen vollzieht.

Für Telekommunikationsunternehmen geht es mehr denn je darum, sich im Wettbewerb zu differenzieren. Durch die Aggregation zusätzlicher Inhalte in Form von Games können sie einen superioren Kundennutzen schaffen. Darüber hinaus können sie mit der Entwicklung eigener Titel ihren Plattformen vor allem für das stationäre oder mobile Internet einen exklusiven Charakter verleihen. Durch die Erweiterung des Leistungsangebots können Querverkäufe realisiert und somit der Average Revenue per User erhöht werden.

Doch einige integrierte Plattformbetreiber schöpfen derartige Cross-Selling-Potenziale nicht optimal aus. Deutlich wird dies auf dem IPTV-Markt. In Italien erweitert beispielsweise der IPTV-Provider Fastweb sein TV-Angebot um beliebte Casual Gaming Services. Diese interaktive Funktionalität dient erfolgreich der Differenzierung von anderen linearen TV-Plattformen.

Der Kreis der Unternehmen, die von dem Wachstum auf dem Electronic-Games-Markt profitieren können, geht somit weit über Entwickler und Publisher hinaus.

Deloitte unterstützt Sie gerne, die für Sie und Ihr Unternehmen optimale Strategie zu entwickeln, um die Reichweite für Ihre Marke und Inhalte zu maximieren, zu binden und zu monetarisieren.

Zu diesem durch die digitale Konvergenz veränderten Marktumfeld organisiert der BITKOM regelmäßig entsprechende Fachveranstaltungen.

Abb. 11 – Erweiterte Electronic-Games-Wertschöpfungskette



Quelle: Deloitte Research

Quellenverzeichnis

Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. (BITKOM)/media control GfK INTERNATIONAL, 2009

Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. (BITKOM): www.bitkom.org

Datamonitor: Media & Broadcasting Technology – Exploiting Opportunities in the global electronic games sector, 2006

Deloitte Development LLC: The State of the Media Democracy, 3rd Edition, 2008

Forrester Research: Technographics, 2008

Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung: Die Games Branche – Ein erstzunehmender Wachstumsmarkt, Hessen-Media Band 59, 2007

Institut für Wirtschaft und Verkehr der Technischen Universität Dresden: Medienökonomie, 2005

Müller-Lietzkow, Bouncken und Seufert: Gegenwart und Zukunft der Computer- und Videospieldustrie in Deutschland, 2006

Picot, Zahedani und Ziemer: Spielend die Zukunft gewinnen – Wachstumsmarkt Elektronische Spiele, 2008

Über Deloitte und BITKOM

Deloitte in Deutschland

Die Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft („Deloitte Deutschland“) ist eine der führenden Prüfungs- und Beratungsgesellschaften in Deutschland. Das breite Leistungsspektrum umfasst Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance-Beratung. Mit 4.200 Mitarbeitern in 18 Niederlassungen betreuen Deloitte Deutschland und die mit ihr verbundenen Gesellschaften seit mehr als 100 Jahren Unternehmen und Institutionen jeder Rechtsform und Größe aus allen Wirtschaftszweigen. Deloitte Deutschland und die weiteren Mitgliedsunternehmen von DTT sind insgesamt mit rund 165.000 Mitarbeitern in 140 Ländern auf der ganzen Welt vertreten.

Innerhalb unseres Bereiches Technology, Media & Telecommunications (TMT) steht Ihnen ein internationales Expertenteam von mehr als 5.500 Beratern zur Verfügung. Diese bieten eine tiefe Branchenkenntnis in allen strategischen, finanziellen, organisatorischen und technischen Fragestellungen der TMT-Industrie.

Sehr gerne unterstützen wir Ihr Unternehmen dabei, von der fortschreitenden Digitalisierung im Telekommunikations- und Medienbereich zu profitieren.

BITKOM

BITKOM ist das Sprachrohr der IT-, Telekommunikations- und Neue-Medien-Branche. BITKOM vertritt mehr als 1.200 Unternehmen, davon über 900 Direktmitglieder. Hierzu gehören fast alle Global Player sowie 600 leistungsstarke Mittelständler. Die BITKOM-Mitglieder erwirtschaften 135 Milliarden Euro Umsatz und exportieren Hightech im Wert von 50 Milliarden Euro. BITKOM repräsentiert damit ca. 90 Prozent des deutschen ITK-Markts.

BITKOM bildet ein großes, leistungsfähiges Netzwerk und vereinigt die besten Köpfe und Unternehmen der digitalen Welt. BITKOM organisiert einen permanenten Austausch zwischen Fach- und Führungskräften und stellt seinen Mitgliedern Plattformen zur Kooperation untereinander und für den Kontakt mit wichtigen Kunden bereit.

Die Schaffung innovationsfreundlicher Rahmenbedingungen hat für BITKOM höchste Priorität. Bildung und Fachkräftenachwuchs, Green-ICT, E-Government, E-Health, Mittelstandspolitik, Urheberrecht, Sicherheit und Vertrauen, Softwaretechnologien, Consumer Electronics, Klimaschutz und Nachhaltigkeit sowie eine neue Telekommunikations- und Medienordnung sind Kern der politischen Agenda des BITKOM. Im Sinne der digitalen Konvergenz fördert BITKOM die Zusammenarbeit aller Unternehmen mit ITK-Bezug.

Ansprechpartner

Deloitte

Klaus Böhm

Tel: +49 (0)211 8772 3545

Fax: +49 (0)211 8772 113545

kboehm@deloitte.de

Dr. Andreas Gentner

Tel: +49 (0)711 16554 7302

Fax: +49 (0)711 16554 7253

agentner@deloitte.de

Dieter Schlereth

Tel: +49 (0)211 8772 2638

Fax: +49 (0)211 8772 2663

dschlereth@deloitte.de

BITKOM

Florian Koch

Tel: +49 (0)30 27576 249

Fax: +49 (0)30 27576 51 249

f.koch@bitkom.org

Mitarbeit an dieser Studie:

Klaus Böhm, Philipp Nikolaus Kluge,

Christian Nölgen (Deloitte), Florian Koch (BITKOM)

Diese Publikation enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen eines Einzelfalles gerecht zu werden. Sie hat nicht den Sinn, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen jedweder Art zu sein. Sie stellt keine Beratung, Auskunft oder ein rechtsverbindliches Angebot dar und ist auch nicht geeignet, eine persönliche Beratung zu ersetzen. Sollte jemand Entscheidungen jedweder Art auf Inhalte dieser Broschüre oder Teile davon stützen, handelt dieser ausschließlich auf eigenes Risiko. Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft übernimmt keinerlei Garantie oder Gewährleistung noch haftet sie in irgendeiner anderen Weise für den Inhalt dieser Mandanteninformation. Aus diesem Grunde empfehlen wir stets, eine persönliche Beratung einzuholen.

Deloitte erbringt Dienstleistungen aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen. Mit einem Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in 140 Ländern verbindet Deloitte erstklassige Leistungen mit umfassender regionaler Marktcompetenz und verhilft so Kunden in aller Welt zum Erfolg. „To be the Standard of Excellence“ – für die 165.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsame Vision und individueller Anspruch zugleich.

Die Mitarbeiter von Deloitte haben sich einer Unternehmenskultur verpflichtet, die auf vier Grundwerten basiert: erstklassige Leistung, gegenseitige Unterstützung, absolute Integrität und kreatives Zusammenwirken. Sie arbeiten in einem Umfeld, das herausfordernde Aufgaben und umfassende Entwicklungsmöglichkeiten bietet und in dem jeder Mitarbeiter aktiv und verantwortungsvoll dazu beiträgt, dem Vertrauen von Kunden und Öffentlichkeit gerecht zu werden.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu, einen Verein schweizerischen Rechts, und/oder sein Netzwerk von Mitgliedsunternehmen. Jedes dieser Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur von Deloitte Touche Tohmatsu und seiner Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/UeberUns.

© 2009 Deloitte Consulting GmbH. Member of Deloitte Touche Tohmatsu

www.deloitte.com/de
Stand 03/2009

