

Typische Projektlügen, Teil 4

Die Zusammenarbeit mit dem Publisher

Die Pitchingphase war erfolgreich, der Publisher ist gefunden. Doch die Tinte unter dem Vertrag ist noch nicht richtig getrocknet, da gehen die Probleme auch schon weiter. Genauer gesagt gehen sie eigentlich jetzt erst richtig los.



Ralf C. Adam

arbeitet als freier Producer, Autor und Game Design Consultant.

Ralf ist seit 14 Jahren in der Spielebranche tätig und hat in dieser Zeit als Producer und Projektleiter für Firmen wie Sunflowers, Infogrames/Atari, Jowood und Phenomic gearbeitet. Seit nunmehr dreieinhalb Jahren bietet er seine Dienste als »Gun for hire« an und berät dabei sowohl Entwicklerteams auf der einen als auch Publisher auf der anderen Seite – aktuell unter anderem Atari, Blue Byte, dtp und GameForge.
ralf@tigerteam-productions.de

Unser Publisher ist ein Idiot!« Im Verlauf einer Spielentwicklung wird jeder Producer oder Projektmanager früher oder später mit diesem Ausruf der Verzweiflung aus dem Munde des Entwicklers konfrontiert werden. Meist schon relativ zu Projektbeginn, in der Regel allerspätestens aber zur ersten Milestone-Abnahme. Es scheint wie verhext zu sein – fragt man fünf beliebige Entwickler nach den typischen Problemen mit ihren Publishern, dann ähneln sich die Antworten (oder besser gesagt: die Vorwürfe) so sehr, dass der Verdacht aufkommen könnte, die Developer hätten sich untereinander abgesprochen. Publisher scheinen einfach nicht zu wissen ...

- ... was sie wollen,
- ... was technisch machbar ist (und was nicht),
- ... wie Spielentwicklung abläuft,
- ... wie viel das alles kostet,
- ... wie lange so etwas dauert,
- ... wie aufwändig Spielentwicklung ganz allgemein nun mal ist.

Versucht man, die verschiedenen Verhaltensmuster der Publisher in Kategorien zu unterteilen, dann kristallisieren sich dabei drei unterschiedliche Typen heraus:

- 1 Der Problemsucher
- 2 Der Unzuverlässige
- 3 Der Ahnungslose

Oft stecken in einem Publisher auch mehrere dieser Archetypen (oder sogar alle) beziehungsweise legen verschiedene Mitarbeiter derselben Firma unterschiedliche Verhaltensweisen an den Tag. Was viele Entwickler aber nicht verstehen, ist, dass hinter diesen Mustern ganz bestimmte Gründe stecken. Und wenn man diese Gründe erst einmal verstanden hat, dann fällt eine Lösung des Problems oft auch gar nicht mehr so schwer.

Der problemsuchende Publisher

Der erste Publisher-Typ zeichnet sich dadurch aus, dass er ein absoluter Kontrollfreak ist und sich in alles einmischt. Bei jedem Detail möchte er mitsprechen und ruft den Studioleiter auch schon mal nachts um drei an, um ihm mitzuteilen, dass einer der 3.500 im Spiel vorkommenden Gegenstände doch besser »Sword of

the Moon« statt »Sword of the Stars« heißen sollte. Natürlich freut man sich als Entwickler über einen Publisher, der dem Projekt so verbunden zu sein scheint. Doch mit dieser Form der Einmischung in kleinste Produktionsdetails wird das Team natürlich derart von der Arbeit abgehalten, dass an einen vernünftigen Projektfortschritt nicht mehr zu denken ist.

Und es kommt noch schlimmer: Wird dieses vermeintliche (oder ein beliebiges anderes) Detail nicht sofort geändert, flippt der Publisher komplett aus. Dann putzt er auch schon mal die Studioleitung vor versammelter Mannschaft herunter (und untergräbt auf diese Weise gleich noch äußerst effektiv ihre Autorität innerhalb des Teams). Als würde er täglich mit der Lupe nach dem Haar in der Suppe fahnden, macht der Problemsucher aus jeder Mücke den buchstäblichen Elefanten. Dass ein Developer bei dieser Form der Bevormundung jegliche Lust an der Entwicklung verliert, versteht sich von allein. »Jetzt hat er schon einen Vertrag mit uns gemacht, und dann traut er uns doch nichts zu. Warum lässt er uns nicht in Ruhe arbeiten?«, ist eine der am häufigsten gestellten Fragen.

Und sie ist berechtigt: Warum in drei Teufels Namen reagiert ein Publisher so? Die Antwort darauf ist ebenso einfach wie verblüffend: Weil er sich unsicher fühlt! Ihm fehlt – aus welchen Gründen auch immer – der Kontakt zur Entwicklung, sodass er sich führerlos vorkommt. Diese Unsicherheit versucht er zu kompensieren, indem er einfach bei allem mitredet und in alles seine Nase reinhängt. Das Team könnte ihn ja an sich herumführen, wenn er ihnen nicht genügend auf die Finger schaut (und klopft). Da er nicht zwischen wichtig und unwichtig unterscheiden kann, setzt er einfach selbst die Prioritäten. Und das bedeutet: Alles ist wichtig!

Wie aber geht man nun als Entwickler mit dieser Art von Unsicherheit um? Am wichtigsten ist es, einem solchen Publisher stets mit klaren Aussagen gegenüberzutreten. Ein Verhalten der Sorte »Heute so, morgen so« würde den Kunden vollends verunsichern und die Situation eskalieren lassen. Der Publisher-Kontrollfreak braucht klare Spielregeln

und klare Ansagen. Gleichzeitig sollte er in den Entwicklungsprozess miteingebunden werden. Laden Sie ihn zu Ihren Teammeetings ein. Vereinbaren Sie regelmäßige Treffen, in denen Sie ihm Einblick in die Entwicklungsfortschritte geben und die neueste Version präsentieren. Versuchen Sie nicht, den Publisher außen vor zu lassen, sondern integrieren Sie ihn. Wenn er feststellt, dass das Spiel bei Ihnen in guten Händen ist, wird er seinen Kontrollwahn von alleine aufgeben.

Der unzuverlässige Publisher

Ähnlich anstrengend wie ein Publisher der Marke Kontrollfreak ist einer, auf den man sich nicht verlassen kann. Dieser Typus fühlt sich an keinerlei Absprachen gebunden (auch nicht an vertraglich fixierte) und kümmert sich eigentlich auch sonst um nichts. Auf wesentliche Deliverables, auf die Sie als Entwickler angewiesen sind, zum Beispiel Weiterleitung von Deadlines für die Produktion, Marketing und PR-Planung, Lokal-Anforderungen et cetera, warten Sie oft bis zum Sankt-Nimmerleins-Tag. Und werden dann sogar häufig noch dafür bestraft, weil Sie Ihre eigenen Milestones nicht einhalten können, obwohl Sie dafür auf die rechtzeitige Materialablieferung des Publishers angewiesen waren.

Und um das so entstandene Chaos noch zu übertreffen, wirft der Publisher alle drei Wochen die gemeinsam aufgestellten Requirements an das Spiel über den Haufen. Wollte er gestern noch ein RTS im Zweiten Weltkrieg, sollen Sie heute plötzlich alle Panzer durch fliegende Untertassen austauschen, weil das viel cooler sei. Dass man bei so einem Vertragspartner am liebsten aus der Haut fahren möchte, ist nur allzu verständlich – allerdings löst das leider nicht das

Problem als solches. Und dieses Problem lautet schlicht: Der Publisher ist überfordert.

In diesem Fall kann ihm eigentlich nur einer helfen: Sie. »Aber das ist doch gar nicht meine Aufgabe!«, werden Sie nun zu Recht feststellen. Doch was nutzt Ihnen das? Wenn Sie sich auf diesen Standpunkt zurückziehen und den Publisher weiter munter vor sich hin dilettieren lassen, schaden Sie am Ende vor allem einem: dem Erfolg des Spiels – und damit letzten Endes sich selbst. Ihnen wird also nichts anderes übrig bleiben, als in den sauren Apfel zu beißen und ab sofort den Problemerater für Ihren Publisher zu spielen (ideal erweise bietet sich für eine solche Rolle der Projektleiter an).

Sie wissen, dass die nächste E3 oder Games Convention vor der Tür steht, und dass man die Screenshots und den Trailer dafür nicht erst drei Tage vor Messebeginn anfangen sollte zu produzieren? Dann sagen Sie es Ihrem Publisher, wenn er selbst nicht dran denkt.

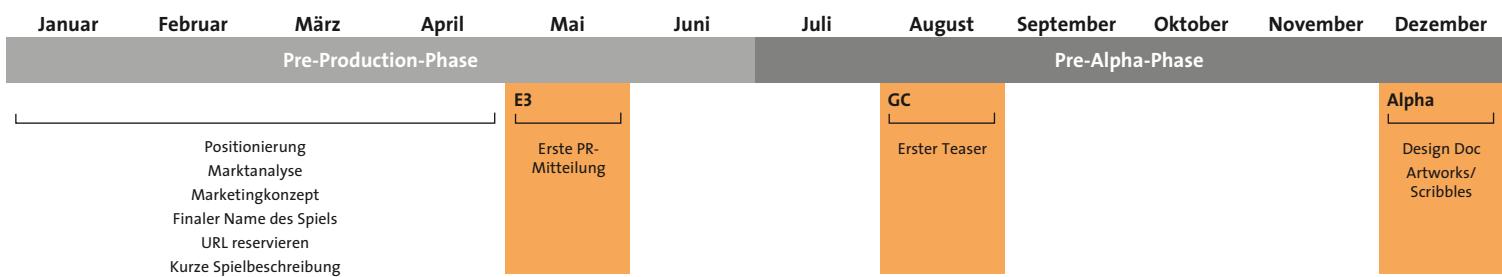
Und gegen einen Publisher-Schlingerlkurs in puncto ständige Änderungswünsche von Spiel-inhalten, -tiefe oder -umfang hilft am besten eine detaillierte Planung (Stichwort: Change Request Prozess). Der Publisher möchte plötzlich blaues Gras und lila Raumschiffe? Kein Problem: Zeigen Sie ihm einfach anhand Ihres Projektplans die Konsequenzen auf. Wenn er die Mehrkosten und die längere Entwicklungszeit sieht, wird er es sich dreimal überlegen ...

Der ahnungslose Publisher

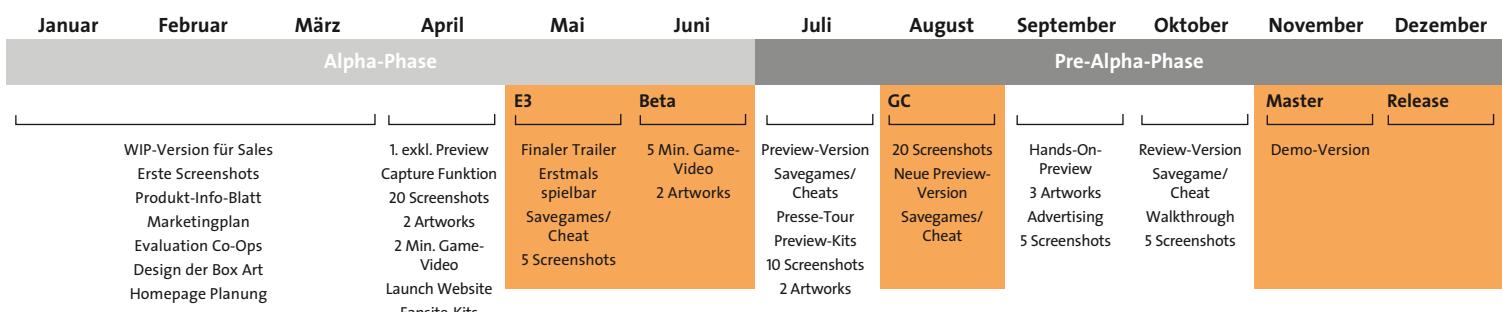
Zur dritten und letzten Kategorie der »Problem-Kunden« zählt der ahnungslose Publisher. Auch dieser Gattung ist wohl jeder Entwickler schon einmal über den Weg gelaufen. Dieser Publisher scheint in der Tat nicht den blassesten Schimmer

Ein typischer **Marketingplan** – dieser sollte möglichst frühzeitig vorliegen, damit der Entwickler die Assets entsprechend seiner Planung berücksichtigen kann.

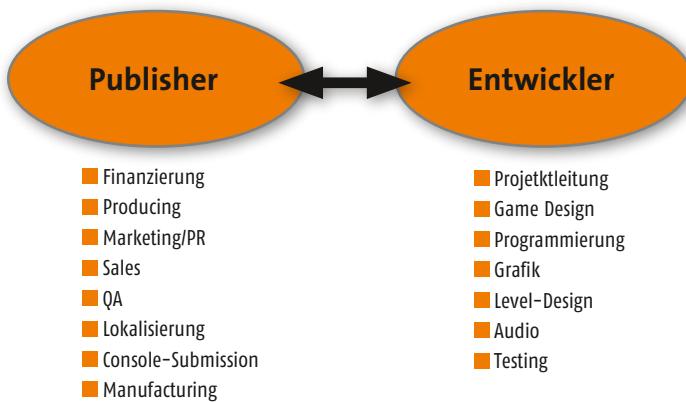
Jahr 1



Jahr 2



Spannungsfeld Entwicklung: Die typischen **Aufgabenbereiche** bei Publisher und Entwickler.



davon zu haben, wie lang etwas in der Spielentwicklung dauert oder wie viel etwas kostet (siehe Liste der Vorwürfe zu Beginn dieses Artikels).

Er bringt es fertig, einen Tag vor Beginn einer PR-Veranstaltung beim Entwickler anzurufen und 200 Screenshots »bis morgen, besser aber noch bis heute Nacht« anzufordern. »Ach ja, ein 120-sekündiger Videotrailer wäre auch noch ganz nett – so lang kann es ja nicht dauern, Material dafür zu capturen und zu schneiden. Und haben wir schon die drei Hi-Res-Artworks erwähnt, die wir der GameStar als Freisteller und Cover-Motiv versprochen haben?« Gegenüber einem solchen Publisher hilft nur die oft zitierte Engelsgeduld weiter. Viele Entwickler fangen in einer solchen Situation an, den Publisher von oben herab zu behandeln. Das ist zwar menschlich und ein Stück weit verständlich, da der Publisher mit seinen Anfragen auf den ersten Blick jeglichen Sachverstand vermissen lässt (oft bedingt durch fehlendes Fachpersonal oder Junior-Mitarbeiter, denen es schlicht an Erfahrung fehlt). Ein solches Verhalten ist aber auch sehr gefährlich! Denn der Publisher sitzt immer noch am längeren Hebel. Und wenn er das Gefühl hat, dass der Entwickler sich ihm gegenüber als Gott aufspielt, weil zum Beispiel der Lead-Coder ihn nach einer Anfrage mit technischen Phrasen zutextet, um ihm seine augenscheinliche Unwissenheit und Inkompetenz aufzuzeigen, dann kann der Entwickler fast sicher davon ausgehen, dass der nächste Milestone so schnell nicht freigegeben wird.

Statt also dem Kunden seine vermeintliche Dummheit unter die Nase zu reiben, ist es viel cleverer, genau nachzufragen, um herauszufinden, was der Publisher denn tatsächlich möchte. Benötigt er wirklich 200 Screenshots für die GameStar? Oder genügen 10? Wenn Sie anfangen, die scheinbar so verrückten Anforderungen Ihres Publishers zu hinterfragen, werden Sie oft feststellen, dass einfach nur ein Missverständnis vorliegt. Oder dass Sie dem Publisher einen viel eleganteren Weg aufzeigen können, mit dem er dasselbe Ziel erreicht, das er ursprünglich im Sinn hatte, aber in viel kürzerer Zeit und mit viel weniger Aufwand. Und überle-

gen Sie mal, wie positiv ein solch professionelles Verhalten auf sie zurückfällt – im Vergleich zum zuvor beschriebenen arroganten, selbstgefälligen Auftreten. Wenn Ihr Publisher also wieder einmal mit einer absurd erscheinenden Anfrage bei Ihnen anklopft, legen Sie nicht gleich entnervt den Hörer auf. Gehen Sie stattdessen wie folgt vor:

- Versuchen Sie herauszufinden, welches Interesse wirklich hinter der Anfrage des Publishers steht.
- Fragen Sie ihn, welches Ziel er mit seiner Anfrage verfolgt.
- Machen Sie ihm Gegenvorschläge, wie er dieses Ziel vielleicht leichter und effizienter erreichen kann.
- Zeigen Sie ihm glasklar im Vorfeld auf, welche Auswirkungen die Vorschläge auf die Zeit- und Budgetplanung haben.

Outsourcing als Therapie

Ein Satz aus einem bekannten Projektleitungsbuch lautet: »Wenn sich jemand in einem Projekt wie ein Idiot verhält, dann hat ihn jemand dazu gemacht!« Sollten Sie also das nächste Mal das Gefühl haben, Ihr Kunde (der Publisher) verhalte sich wie ein Idiot, dann überlegen Sie, ob Sie ihn nicht vielleicht selbst – ob gewollt oder ungewollt – in diese Rolle gedrängt haben.

In diesem Zusammenhang mache ich übrigens immer wieder eine interessante Beobachtung: Entwickler, die Arbeiten, die sie früher innerhalb des Teams erledigt haben, nach und nach outsourcen (Grafikerstellung, Leveldesign oder Ähnliches), fangen plötzlich an, ihren Publisher besser zu verstehen. Denn dadurch, dass sie nun selbst eigenes Budget in fremde Hände geben, erwachen in ihnen dieselben Reflexe wie bei ihrem eigenen Auftraggeber. Mit einem Mal jammern Entwickler darüber, dass ihre Dienstleister die Milestones nicht eingehalten, ihnen keine Projekttransparenz gewähren oder nicht richtig und regelmäßig mit ihnen kommunizieren. Und wer einmal auf der anderen Seite gestanden hat, wird plötzlich die Probleme und Sorgen seines Gegenübers viel besser verstehen – und dadurch auch besser damit umgehen können.

An dieser Stelle endet nun meine kleine Serie über »Sex, Lies and Videogames« (zugegeben: der erste Punkt ist etwas zu kurz gekommen). Ich hoffe, Sie konnten den ein oder anderen nützlichen Tipp für Ihre Arbeit herausziehen. Und ich bin mir sicher, dass dies nicht der letzte Artikel zu diesem Thema gewesen ist. Denn Projektmanagement ist ein weites Feld. Ein sehr weites.

Ralf C. Adam