

# Wie viel darf ein Schwert kosten?

## Pricing in Online Games



Im Gegensatz zum klassischen Boxed-Geschäft wird der Umsatz bei Free-to-play-Titeln im laufenden Betrieb erzielt – das Pricing von virtuellen Gütern und generell das Revenue Management sind daher entscheidend für den Erfolg.



Dr. Gunnar Clausen

ist Partner von Simon-Kucher & Partners.

Dr. Gunnar Clausen ist als Partner bei Simon-Kucher & Partners spezialisiert auf Telekommunikation, Internet, Medien und Unterhaltung. Er hat für diverse Unternehmen der Spielebranche gearbeitet und das Revenue Management optimiert. Zu seinen Tätigkeitsfeldern zählen vor allem: Product Portfolio Management, Pricing Optimization, Pricing Processes, Customer Value Management, Customer Conversion & Retention und Marketing Efficiency. Bevor Dr. Clausen zu Simon-Kucher & Partners stieß, hat er als Berater für DiamondCluster/Oliver Wyman und als Pricing Manager eines Mobile Operator Startups im Mittleren Osten gearbeitet. Er hält einen Ph.D. in Business Administration der Universität zu Köln und war als Gastforscher an der Universität Michigan tätig.

**D**ie 90er, das waren noch Zeiten! Da kaufte man sich einzelne Titel für den PC oder eine Konsole und tauschte ab und zu vielleicht mit Freunden einige bereits durchgespielte Games aus. Die zentrale Frage bei Spielen war: Soll ich diesen Titel kaufen oder nicht kaufen? Diese Frage gibt es so heute nicht mehr. Zumindest nicht für einen relevanten Teil des Spielmarktes, nämlich bei den »Free-to-play«-Spielen. Heute ist man »always on« bzw. ständig mit Breitbandverbindung im Internet. Spiele gibt es dort ohne Ende, und zwar kostenlos – sei es als Browser- oder als Client Game. Da braucht man nicht einmal einen Cent auszugeben, schon kann man virtuelle Welten erobern, Quests lösen, mit den Gildekollegen Kriege anzetteln oder einfach kostenlos drauflosspielen und neue Leute kennenlernen.

### Neue Herausforderungen

Am Anfang sind alle Nutzer gleich: Sie registrieren sich und fangen an zu spielen. Eine Mehrheit bleibt auch nur Spieler. Eine nicht unerhebliche Minderheit wird aber auch zu zahlenden Kunden. Die Fragen für die Free-to-play-Branche sind heute also komplizierter als noch vor einigen Jahren im einfachen »Box-Geschäft«. Die Herausforderungen, vor denen die F2P-Entwickler und Publisher stehen, sind bekannt: Conversion von Spielern zu Zahlern steigern, Average Revenue Per Paying User (ARPPU) steigern, Zahler und Spieler besser verstehen, das Cross-Selling zwischen Spielen verstärken, strukturierte Pricing-Prozesse im Unternehmen aufbauen und die Marketing-Effizienz und Effektivität erhöhen. Dies war auch eines der zentralen Themen auf der diesjährigen Games Conference 2011 in Hamburg.

Um in diesen Bereichen signifikante Verbesserungen zu erzielen, hat es sich bewährt, sechs Felder konzentriert anzugehen.

#### 1. Wer ist Spieler, wer ist Zahler?

Alle Gaming-Firmen wissen, wie viele aktive Nutzer sie haben. Einige haben auch schon einmal die demografischen Merkmale der Spieler

erhoben. Aber erst danach beginnt eine echte Kundensegmentierung und Zielgruppenanalyse. Sie erfordern einen Blick hinter die demografischen »Kulissen«. Entscheidend sind bei einer Segmentierung die Bedürfnisse der Spieler. Will jemand besser sein als andere? Will er Gewalt? Oder eher neue Leute kennenlernen und in fremde Welten abtauchen, um dort etwas zu erschaffen? Erst mit diesen und anderen Bedürfnissen entsteht ein genaueres Bild. Zweitens muss bei einer Segmentierung im F2P-Markt genau zwischen nicht zahlenden Spielern (Nutzern) und zahlenden Spielern (Zahlern) unterschieden werden. Die Unterschiede können immens sein. Während Spieler zwischen 16 und 22 eher weniger Geld und dafür mehr Zeit haben, dreht sich das Verhältnis bei Spielern über 30 Jahren eher. Diese zwei beispielhaften Segmente unterscheiden sich grundsätzlich nach ihren Bedürfnissen und sind deswegen sowohl produkt- als auch kommunikationsseitig klar zu trennen. Der größte Kritikpunkt an Segmentierungen ist, dass sie nicht häufig genug in Maßnahmen in Produktentwicklung, Marketing und Vertrieb übersetzt werden und deshalb letzten Endes nur eine Trockenübung bleiben. Wenn man jedoch strikt an die Phasen des Kundenlebenszyklus (= Zahlerlebenszyklus) denkt, hilft dies bei der Übersetzung der Segmentierung in konkrete Maßnahmen.

#### 2. Wie Zahler entwickeln und halten?

Jeder Zahler fängt einmal klein an. Er lädt erst ein wenig auf, probiert das ein oder andere Item aus. Er startet mit einem Gebäude auf der Insel, dann wird ein Dorf daraus, irgendwann eine Stadt. Irgendwann beherrscht er mehrere Metropolen. Hoffentlich ist seine Zahlungsbereitschaft mitgewachsen und er bleibt möglichst lange Zahler. Damit man dies nicht dem Zufall überlässt, muss man aktives Kundenwertmanagement betreiben. Kundenwertmanagement ist im Grunde eine Art zielgerichtetes CRM (Customer Relationship Management), das darauf setzt, den CLV (Customer Lifetime Value) zu maximieren. Dazu geht man auf die Kundenle-

benszyklusphasen gezielt ein: Akquisition, Wachstum und das Halten von Kunden (Retention). Gleichzeitig unterteilt man seine Zahlerbasis in niedrig-, mittel- und hochwertige Zahlerklassen. Durch diese Unterteilung kombiniert mit einer guten Segmentierung weiß man genau, wie viel man für die Akquisition in welchem Kanal ausgeben darf. Es hilft zu bestimmen, wie viel jemandem Retention- oder »Win-back«-Maßnahmen wert sein dürfen. Wenn es also um »first time buyer«-Conversion oder um Wachstum bzw. Up-Selling der Kunden geht, dann müssen spezifische Vorschläge unterbreitet werden. Ein bisheriger Nichtzahler muss mit einem günstigen Angebot mit niedriger Hürde ins Bezahlsystem gebracht werden. Er bekommt ein Angebot für ein wichtiges Feature mit zeitlicher Begrenzung, zum Beispiel sehr schnellen Rohstofftransport für eine Woche für 2 Gold. Der hochwertige Zahler bekommt für sein Dorf die Sydney-Oper für 200 Gold. Letztendlich sind 2 Gold von jeweils 100 Nutzern genauso gut wie 200 Gold von einem Nutzer, sie werden aber anders beworben. Da das Free-to-play-Gaming bisher vor allem durch Marktwachstum und Kundengewinnung dominiert war, besteht insbesondere Nachholbedarf bei den Themen Cross-Selling/Migration auf andere Spiele und Retention/Win-back von Zahlern.

### 3. Optimale Goldpreise, Zahlungsmöglichkeiten, richtige Anzahl Tarife?

In der virtuellen Welt herrschen besondere Regeln und Preise. In der wirklichen Welt tauschen wir Euro gegen Güter und Dienstleistungen. Es gibt sozusagen einen »Geldschleier«. Bei F2P-Games gibt es zwei Geldschleier: Euro zu Gold (oder anderer Spielwährung) und Gold zu Items/Features. Daher muss der Umtausch auf mehreren Ebenen optimiert werden. Die erste Ebene bilden das Tarifsysteem und der Payment-Prozess. Häufig werden mehrere Rabatte gleichzeitig gegeben, sodass ein Spieler das bis zu Siebenfache an Spielwährung erhalten kann. Die Form der exzessiven Rabatte ist zu vermeiden. Die Bündelung von unterschiedlichen Items kann noch verstärkt werden. Auf die Tarifgestaltung ist insbesondere bei hochpreisigen Tarifen großer Wert zu legen. Aufgrund von Ankereffekten

sollten immer auch große Tarife (z.B. 50 oder 100 Euro) verfügbar sein. Der größte Hebel liegt hier in der richtigen Preiskommunikation, um die Preisgünstigkeitswahrnehmung bestmöglich zu beeinflussen. Viele Anbieter haben die Erfahrung gemacht, dass die Integration von zusätzlichen Payment-Partnern auch immer zusätzliche Umsätze bedeutet. Wichtig ist daneben aber auch, dass es eine Differenzierung und Steuerung der Kunden zu den günstigeren Payment-Anbietern gibt, da sich die Kosten um ein Vielfaches unterscheiden. Selbstverständlich müssen regionale Unterschiede im Tarifsysteem reflektiert werden. Preise in Asien sind anders zu setzen als in der Schweiz.

### 4. 10 oder 50 Gold für die nächste Ausbaustufe?

Wie viel sollte die individuelle Frisur kosten? Wie viel die nächste Ausbaustufe? Wie viel die unsichtbare Hand oder das blinkende Feuerschwert? Neben der Optimierung des Tarifsystems und des ersten Geldschleiers (Euro zu Spielwährung) sollte natürlich auch das Verhältnis Spielwährung zu Items optimiert werden. Grundsätzlich besteht beim Pricing von virtuellen Gütern der große Vorteil, dass es keine variablen Kosten gibt. Dadurch wird das Pricing allerdings schwieriger, weil es keinen Boden für den minimalen Preis (= variable Kosten) gibt. Umso wichtiger ist ein gutes Verständnis der Preiselastizität. Reagiert die Nachfrage sehr stark auf den Preis (= hohe Preiselastizität), so können sich Preissenkungen lohnen. Bei geringer Elastizität ( $< |1|$ ) lohnen sich eher Preiserhöhungen. Bei Preiserhöhungen sollte man nicht einfach alle Preise erhöhen, sondern gleichzeitig Preissenkungen auf Items mit geringem Umsatzanteil durchführen, um auch eine positive Message zu haben. Andere Wege für Preiserhöhungen wären die Reduktion der Laufzeit eines Items (7 statt 10 Tage), das Produkt durch ein höherwertiges zu ersetzen oder Produkte nicht mehr einzeln, sondern nur noch in Bündeln anzubieten. Natürlich funktioniert auch bei virtuellen Gütern im F2P-Gaming in der Gegenüberstellung der Items (etwa Gold, Silber, Bronze) der Ankereffekt. Die Tendenz geht zur Mitte. Neben Preisänderungen für bestehende Güter ist die

## Hamburg Games Conference 2011



Die Hamburg Games Conference ([www.games-conference.com](http://www.games-conference.com)) wird in Kooperation von GRAEF Rechtsanwälte und gamecity:hamburg ausgerichtet. Am 17. März 2011 haben 150 internationale Gäste an der interdisziplinären Veranstaltung teilgenommen. Themenschwerpunkte waren die aktuellen Trends in der Games-Branche sowie die Chancen und Risiken von Free-to-play-Spielen und Virtual Goods. Das Ziel der Hamburg Games Conference ist, zu wechselnden Themen die unterschiedlichen Facetten der Games-Branche in den Fokus zu rücken und Potenziale der Zusammenarbeit aufzuzeigen. Thomas Bachem, Managing Director von United Prototype, hielt beispielsweise einen Vortrag über die Auswirkungen von HTML5 auf die Spielebranche. Sean Dromgoole, CEO von Some Research aus London, sprach wiederum über die unterschiedlichen Spielertypen von Social Games und wie man als Anbieter mit den einzelnen Zielgruppen umgehen sollte. Im zweiten Themenblock klärte etwa Dr. Christian Rauda von GRAEF Rechtsanwälte über die rechtlichen Aspekte virtueller Güter auf, und Dr. Pascal Zuta (CEO Aeria Games) befasste sich mit der effizienten Monetarisierung und dem CRM. Dr. Ralph Oliver Graef von GRAEF Rechtsanwälte: »Die Games-Branche hat sich in den letzten Jahren stark entwickelt, neue technische Standards und Geschäftsmodelle beeinflussen die Branche. Grund genug für uns, in diesem Jahr aktuelle Trends in den Fokus zu stellen.«

**kr3m.**   
Spezialist für Online Entertainment



kr3m. media sucht leidenschaftliche  
**Programmierer/innen.**

Bring dein Können und deine Ideen in die Entwicklung unserer Onlinespiele ein.

Du passt gut zu uns, wenn du dich hier auskennst:

- ▶ Flash/Actionscript 3 oder PHP/MySQL/ Javascript/HTML5
- ▶ Kenntnisse in Grafik und Animation hilfreich
- ▶ und einen Abschluss als Fachinformatiker/in oder höher hast.

**Bewirb dich nun blitzschnell per E-Mail bei:**

kr3m. media GmbH  
Patricia Kuban  
Kaiserstraße 188  
76133 Karlsruhe

Telefon:  
0175-5635164

E-Mail:  
[patricia.kuban@kr3m.com](mailto:patricia.kuban@kr3m.com)

Homepage:  
[www.kr3m.com](http://www.kr3m.com)

Einführung von neuen Items und Features ein wichtiger Hebel, um den Umsatz zu maximieren. Simon-Kucher hat dazu ein Verfahren entwickelt, das wir »White Spot Analysis« nennen. Die Items und Features, die Umsatz generieren, werden dazu mit Bedürfnissen verbunden. Diese können schnelleres Hochleveln, Individualisierung des Charakters, höhere Convenience oder Ähnliches sein. Wenn man zwischen unterschiedlichen Spielen vergleicht, mit welchen Bedürfnissen bisher Umsätze erzielt worden sind, so ergeben sich zwei Stoßrichtungen: Lücken (= White Spots) schließen und Stärken stärken. Wenn es also in einem Spiel zu einem bestimmten Spielerbedürfnis kein kaufbares Item/Feature gibt, dann sollten die Spieleentwickler diese Lücke schließen.

### 5. Zahlen, Daten, KPIs?

Wenn der Spieler seinen Account wieder mit Spielwährung aufgeladen hat, freut sich das Unternehmen. Abzüglich der Paymentkosten landet der Betrag auf seinem Konto. Damit ist ein Geschäftszweck des Unternehmens, nämlich Geld zu verdienen, erreicht. Den Geldeingang zu überprüfen fällt leicht, wie sieht es jedoch mit anderen umsatz- und spielrelevanten Daten aus? Erstens muss das Unternehmen sicherstellen, dass es Spielkontodaten, Zahlungsdaten und Ingame-Daten sauber speichert. Gerade bei Ingame-Transaktionen gibt es vielfach Lücken. Es wird keine Historie angelegt. Diese Daten müssen zentral in einem Data Warehouse zusammengeführt werden. Die meisten Unternehmen tun dies noch nicht. Aus dem Data Warehouse müssen die wichtigsten KPIs (Key Performance Indicators) bestimmt und extrahiert werden. Das ist keine triviale Aufgabe. Schließlich muss sich das Controlling ins Kundenwertmanagement einordnen und die Daten zu Informationen und damit verwertbar machen. Typischerweise werden Daten und Zahlen bei deutschen Unternehmen immer noch primär produktorientiert und nicht kundenorientiert gesammelt und ausgewertet. In dieser Grundlagenarbeit besteht ein riesiges Potenzial. Die F2P-Gaming-Branche ist gerade deswegen so spannend, weil es viele analysierbare Zahlen gibt, mit deren Hilfe diverse Tests gefahren und Fakten ermittelt werden können. Sie werden herausfinden: Ein gutes Reporting ist Gold wert!

### 6. Wie steigert man die Effektivität des Marketings?

Die Gaming-Industrie steckt immer noch in den Kinderschuhen des Marketings. Mal investiert ein Unternehmen in Coupons, mal gibt es Geld für einen Messestand aus, dann wieder für eine Online-Kampagne. Doch wie findet es heraus, wo der nächste Euro hin soll, den man ausgeben will oder wo der größte Return on Investment (ROI) produziert wird? Das Gießkannenprinzip ist weit verbreitet – dabei ist aber lange nicht alles Gold, was glänzt. Andere Branchen sind hier aufgrund des Lebenszyklus viel weiter. Um den ROI zu steigern, muss eine Reihe von Hausaufgaben gemacht werden. Zuerst muss Transparenz bezüglich der Ausgaben geschaffen werden. Dann für jede Maßnahme ein Effekt gemessen oder geschätzt werden. Schätzungen sollten dabei immer von einer fachbereichsübergreifenden Gruppe überprüft werden. Dann müssen die Maßnahmen mit den Kundengruppen und ihrer Wertigkeit verknüpft werden. Dieser ersten Priorisierung folgt die Optimierung, in der die unproduktiven Maßnahmen von den produktiven getrennt und die Ausgaben angepasst werden, sodass jede Maßnahme bestmöglich ausgesteuert wird. Nach unserer Erfahrung gibt es Unterschiede im ROI von –20 bis über +500 Prozent. Im letzten Schritt der Implementierung sollte darauf geachtet werden, dass interne Prozesse und die Organisation den optimierten Marketing- und ggf. Vertriebsplan umsetzen können. Solche Analysen sind aufwendig, lohnen sich aber, denn das Potenzial ist immens: Eine Effizienzsteigerung von mehr als 15 Prozent liegt immer drin.

Die vorgestellten sechs Optimierungsfelder ermöglichen insgesamt eine Umsatzsteigerung von 10 bis 30 Prozent pro Jahr zusätzlich zum aktuellen Wachstum. Ohne weitere variable Kosten entspricht der zusätzliche Umsatz auch tatsächlichem Gewinn. So finden auch F2P-Spieleunternehmen in ihrem »Quest for Gold« zu den gesuchten Schätzen. **Dr. Gunnar Clausen**

#### Simon-Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants

##### **SIMON • KUCHER & PARTNERS** Strategy & Marketing Consultants

Die Beratungsarbeit von Simon-Kucher & Partners ist ganz auf »Smart Profit Growth« ausgerichtet. Das

manager magazin stuft Simon-Kucher einer Umfrage unter deutschen Topmanagern zufolge als besten Marketing- und Vertriebsberater (08/2007) ein. Die Unternehmensberatung ist mit rund 500 Mitarbeitern in 23 Büros weltweit vertreten.